



DOMINGAS DA  
CONCEIÇÃO  
AGOSTINHO DIOGO  
FORTUNATO  
BOAVENTURA

**PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO  
E SELEÇÃO EM EMPRESAS  
MULTINACIONAIS**

Relatório de Dissertação de investigação do  
Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos  
Humanos

**ORIENTADOR**

Professor Doutor – José Rebelo dos Santos

**SETÚBAL**

28/11/2018

DOMINGAS DA  
CONCEIÇÃO  
AGOSTINHO DIOGO  
FORTUNATO  
BOAVENTURA

**PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO  
E SELEÇÃO EM EMPRESAS  
MULTINACIONAIS**

**JÚRI:**

*Presidente:* Professora Adjunta, Célia Quintas, ESCE.

*Orientador:* Professor Coordenador José Rebelo dos Santos, ESCE.

*Vogal:* Professora Coordenadora, Maria Odete Pereira, ESCE.

**SETÚBAL**

28/11/2018

## **AGRADECIMENTOS**

Estou muito grata à Deus, por me conceder o bem-estar de saúde, sabedoria e inteligência e por me amparar nos momentos mais difíceis da minha vida, permitiu a grande força de vontade para a conclusão do meu objetivo de finalizar mais uma etapa do período académico. Considero uma etapa especial da minha vida, expresso o mais profundo agradecimentos a todos aqueles que me apoiaram nesta difícil caminhada e que contribuíram para a realização de uma pesquisa mais alargada.

Quero também expressar a minha gratidão ao meu orientador, professor Doutor José Rebelo dos Santos, pela paciência que teve ao longo do período em acompanhar o trabalho de investigação, agradeço à Escola Superior de Ciências Empresarias (ESCE), Instituto Politécnico de Setúbal, pelo magnifico apoio à grande e fantástica Biblioteca, que permitiu e contribuiu para a investigação bibliográfica deste trabalho, e coadjuvou para melhorar os meus conhecimentos.

Por tudo isso estou muito agradecida especialmente à minha família, amigos, os meus preciosos filhos (as) e netos (as) pelo carinho e pelo apoio moral, pela força, incentivos, companheirismo e amizade, pelo apoio à formação mais uma vez; sem eles nada disso teria sido uma realidade. O meu muito obrigada!

## DEDICATÓRIA

Dedico esta obra especialmente à minha linda família.

Aos meus filhos (as),

Mateus Boaventura, Nelma Boaventura, Neusa Boaventura, Euclides Boaventura, Edgar Gaspar e Brenda Gaspar.

Aos meus netos (as),

Iracelma, Edgar, Kiara, Alicia, Domingas, Euma, Celma, Isabel, André, Micaela, Cássio, Mateus, Enzo, Ricardo e Hazael.

## **RESUMO**

Este estudo incide sobre as práticas de recrutamento e seleção em empresas multinacionais. A pergunta de partida é: “quais são as práticas de recrutamento e seleção em empresas multinacionais”? O objetivo geral é aprofundar conhecimento sobre as práticas de Recrutamento e Seleção e os específicos são: caracterizar o processo de Recrutamento e Seleção, compreender quais são as práticas de Recrutamento e Seleção utilizadas nestas empresas Multinacionais; identificar quais são as fontes e técnicas de Recrutamento utilizadas para divulgar as suas vagas; identificar os tipos de recrutamento, por que optam e como é desenvolvido o processo; identificar todo o processo inerente à seleção. Esta análise vai ajudar muitas empresas a aperfeiçoar cada vez mais as suas práticas de recrutamento e seleção para melhorar o modo e o estilo de vida, tanto da organização como dos seus trabalhadores. A metodologia é qualitativa e recorre a inquéritos por entrevista que foram aplicados em três empresas multinacionais aos gestores de recursos humanos, no âmbito do estudo multi-caso realizado.

Os resultados permitiram conhecer as diferentes práticas de recrutamento e seleção das empresas analisadas.

**Palavras-Chave:** Gestão de Recursos Humanos, Processos e Práticas, Recrutamento e Seleção.

## **ABSTRACT**

This study focuses on recruitment and selection practices in multinational companies. The starting question is: "what are the recruitment and selection practices in multinational companies"? The general objective is to deepen knowledge about the Recruitment and Selection practices and the specific ones are: to characterize the Recruitment and Selection process, to understand the Recruitment and Selection practices used in these multinational companies; identify the sources and techniques of Recruitment used to publicize their vacancies; identify the types of recruitment, why they choose and how the process is developed; identify the entire process inherent in selection. This analysis will help many companies to increasingly refine their recruitment and selection practices to improve the way and lifestyle of both the organization and its employees. The methodology is qualitative and uses interview surveys that were applied in three multinational companies to human resource managers, within the framework of the multi-case study carried out.

The results allowed to know the different practices of recruitment and selection of the companies analyzed.

**Key Words:** Human Resources Management, Processes and Practices, Recruitment and Selection.

## GLOSSÁRIO

**CV** – É a sigla de “*Curriculum Vitae*”, que significa “História de uma vida” em *Latin*. Em português nós também usamos o nome currículo. De um modo geral o Curriculum Vitae tem como objetivo fornecer o perfil da pessoa para um empregador.

**Cultura Organizacional** – É o conjunto de valores, assunções e comportamentos

**Empírico** - É um fato que se apoia somente em experiências vividas, na observação de coisas, e não em teorias e métodos científicos. Empírico é aquele conhecimento adquirido durante toda a vida, no dia-a-dia, que não tem comprovação científica nenhuma.

**Entrevista semiestruturada** - É um tipo de entrevista mais espontâneo; o entrevistador tem um conjunto de questões predefinidas, mas mantém liberdade para colocar outras cujo interesse surja no decorrer da entrevista.

**Estratégias** – São métodos, processos ou passos para atingir objetivos previamente definidos. As estratégias conduzem a afetação dos recursos e são executadas (implementadas) ao nível operacional de modo a que as operações estejam coerentes com os objetivos.

**Feedback** – É uma palavra inglesa que significa realimentar ou dar resposta a um determinado pedido ou acontecimento. O termo é utilizado em áreas como Administração de Empresas, Psicologia ou Engenharia Elétrica.

**Globalização** – É uma expressão que entrou no léxico popular, nem sempre usado da forma mais correta. A globalização reflete um processo de crescente interdependência entre países e empresas. No mundo cada vez mais globalização que se vai formando é

caraterizado por meio de maior fluxo de bens, serviços, capitais, pessoas e conhecimentos entre países.

**Head-hunting** - É um termo em inglês que significa, literalmente, "caçador de cabeças". A função do *headhunter* é "caçar" os melhores profissionais do mercado em áreas executivas.

**Input/Output** – A ferramenta Análise de Inputs/Output permite uma rápida visão da organização que está sendo considerada no processo de transformação. Esta ferramenta é proposta por *Sink e Tuttle* (1989) possibilita o consenso sobre o domínio da aplicação o esforço e a unidade de análise.

**Internacionalização** – Refere-se à expressão para outros países. Usando o conceito desenvolvido na Universidade de Uppsala, em que a internacionalização é caraterizada como um processo gradual de crescente envolvimento da empresa nas operações no estrangeiro.

**Mais-valia** - É uma expressão do âmbito da Economia, criada por Karl Marx que significa parte do valor da força de trabalho despendida por um determinado trabalhador na produção e que não é remunerado pelo patrão. Também pode ser classificada como o excesso de receita em relação às despesas.

**Metodologia** - É o processo para se atingir um determinado fim ou para se chegar ao conhecimento. Metodologia é o campo em que se estuda os melhores métodos praticados em determinada área para a produção do conhecimento.

**Mestrado** - É um grau acadêmico recebido por um indivíduo e concedido por uma instituição de ensino superior, normalmente por uma universidade.

**Objetivo** – Refere-se aos marcos, ou fins genéticos, que a empresa pretende atingir. Os objetivos devem ter algumas caraterísticas como sejam a sua mensurabilidade, serem motivadores. É contra o cumprimento de objetivos que o executivo precisa definir sistemas de controlo para aferir até que ponto foram atingidos.



**Outplacement** - É um conceito de uso habitual no âmbito das empresas, mais precisamente no sector dos recursos humanos. A noção refere-se a uma série de procedimentos que uma empresa põe em prática para prestar assistência a um empregado que fica sem trabalho depois de uma reestruturação.

**Processo** – São sequências de funções que se sucedem uma maneira sistemática de fazer as coisas. É um meio, método ou maneira de conduzir certas atividades.

**Recolha de dados** – É o processo do resultado de recolher (reunir ou apanhar algo). Um dado, por sua vez, é uma informação que permite gerar determinado conhecimento.

**Recursos Humanos** – Gestão de pessoas, ou ainda administração de recursos humanos, conhecida pela sigla RH. É uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivos de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. Tem por objetivo selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa, é chamado recursos humanos o conjunto dos empregados ou dos colaboradores de uma organização, mas o mais frequente deve chamar-se assim à função que ocupa para adquirir, desenvolver, usar e reter os colaboradores da organização.

**Turnover** – É um termo da língua inglesa que significa "virada"; "renovação"; "reversão" sendo utilizado em diferentes contextos. É um conceito frequentemente utilizado na área de Recursos Humanos (RH) para designar a rotatividade de pessoal em uma organização, ou seja, as entradas e saídas de funcionários em determinado período de tempo.

**Web** - É uma palavra inglesa que significa teia ou rede. O significado de web ganhou outro sentido com o aparecimento da internet. A web significa um sistema de informações ligadas através de hipermídia (hiperligações em forma de texto, vídeo, som e outras animações digitais) que permitem ao usuário a cessar uma infinidade de conteúdos através da internet.

## **ÍNDICE**

INTRODUÇÃO.....	1
<b>CAPÍTULO I – REFERENCIAIS TEÓRICOS.....</b>	<b>3</b>
1.1. Evolução da Gestão de Recursos Humanos.....	3
1.2. Abordagem dos Conceitos de Gestão de Recurso Humanos.....	4
1.2.1. Importância da Gestão de Recursos Humanos.....	6
1.3. As práticas de Recrutamento e Seleção.....	7
1.3.1. Processo de Recrutamento e Seleção.....	9
1.4. Recrutamento.....	10
1.4.1. O Processo de Recrutamento.....	15
1.4.2. Recrutamento Interno.....	18
1.4.3. Recrutamento Externo.....	19
1.4.4. Métodos de Recrutamento.....	21
1.5. Seleção.....	22
1.5.1. Processo de Seleção.....	23
1.5.2. Práticas de Seleção em Diferentes países.....	25
1.6. As práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Cultura.....	27

**Práticas de Recrutamento e Seleção em empresas Multinacionais.**  
**Estudo Multi-caso**

1.6.1. Diferenças Culturais nas Práticas de Gestão e suas Consequências.....	28
1.7. Acolhimento e Integração.....	28
1.8. Gestão e Avaliação de Desempenho.....	29
1.8.1. Consequências da Avaliação de Desempenho.....	31
1.9. Sistema de Recompensas.....	32
1.10. Gestão da Formação.....	34
1.11. Separação.....	37
<b>CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA.....</b>	<b>40</b>
2.1. Pesquisa Bibliográfica.....	41
2.2. Método Qualitativo.....	42
2.3. Objetivo do Estudo.....	43
2.4. Instrumento de Recolha de Informação.....	43
2.5. Análise de Conteúdo.....	45
<b>CAPÍTULO 3 - ESTUDO DE CASO EMPÍRICO.....</b>	<b>46</b>
3.1. Caraterização das Empresas Multinacionais.....	47
3.2. Caso nº. 1 – Empresa Multipessoal.....	48
3.2.1. Caraterização da Empresa Multipessoal.....	48
3.2.2. Análise do estudo de caso nº. 1 – Empresa Multipessoal.....	50
3.3. Caso nº. 2 – Empresa EuroBic.....	51
3.3.1. Caraterização da Empresa EuroBic.....	51
3.3.2. Análise do estudo de caso nº. 2 – Empresa EuroBic.....	53

3.4. Caso nº. 3 – Empresa RE/MAX.....	53
3.4.1. Caraterização da Empresa RE/MAX.....	54
3.4.2. Análise do estudo de caso nº. 3 – Empresa RE/MAX.....	55
3.5. Análise dos resultados.....	56
 <b>CONCLUSÃO.....</b>	 59
 <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	 61
 <b>APÊNDICES.....</b>	 64
Apêndice I - Guião de entrevista.....	65
Apêndice II - Entrevista à Empresa – 1 – Multipessoal .....	66
Apêndice III - Entrevista à Empresa – 2 - Empresa EuroBic.....	68
Apêndice IV - Entrevista à Empresa – 3 – Empresa RE/MAX.....	70
 <b>ANEXOS.....</b>	 72
Anexo I - Recrutamento e Seleção.....	73
Anexo II - Fluxograma do recrutamento e seleção.....	74

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1 – Processo de Recrutamento e Seleção.....	10
FIGURA 2 – Evolução da atividade de Recrutamento.....	12
FIGURA 3 – Processo de Recrutamento.....	17
FIGURA 4 – Processo de Seleção dos candidatos.....	24
FIGURA 5 – Demonstrações das fases mais comuns do Processo de Seleção.....	25
FIGURA 6 – Consequência de Avaliação e Desempenho.....	31
FIGURA 7 – Gestão do ciclo de Avaliação de Desempenho.....	32
FIGURA 8 – Formação como parte integrante do Plano de Negócio.....	36
FIGURA 9 – Fatores que afetam a perceção do desejo de saída.....	38
FIGURA 10 – Modelo de Price sobre os determinantes do <i>Turnover</i> .....	39

## **ÍNDICE DE QUADROS**

QUADRO 1 – Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno.....	19
QUADRO 2 – Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo.....	21
QUADRO 3 – As três Práticas de Seleção mais usadas e mais desejadas em dez Países/Religiões .....	26
QUADRO 4 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos, informações e comportamento .....	27

**Práticas de Recrutamento e Seleção em empresas Multinacionais.**  
**Estudo Multi-caso**

QUADRO 5 – Caraterização da Empresa Multipessoal.....	49
QUADRO 6 – Caraterização da Empresa EuroBic.....	52
QUADRO 7 – Caraterização da Empresa RE/MAX.....	55
QUADRO 8 – Análise de Conteúdos das entrevistas.....	5

## **Introdução**

Deste o início do século XX, a Gestão de Recursos Humanos, tem vindo a melhorar cada vez mais, contribuindo para sofisticação das práticas a serem utilizadas nas empresas. Este trabalho tem como tema **Práticas de Recrutamento e Seleção em Empresas Multinacionais** e como pergunta de partida: “quais são as práticas de recrutamento e seleção em empresas multinacionais”? A escolha do tema visou aprofundar o conhecimento sobre as práticas de Recrutamento e Seleção, analisar e compreender como é que as empresas multinacionais implementam as suas práticas, na atração e contratação dos melhores profissionais para atender as suas necessidades.

O objetivo geral, é, analisar as práticas de recrutamento e seleção em empresas multinacionais, no sentido de atrair novos candidatos e contratar os melhores profissionais para a empresa.

O recrutamento e seleção de recursos humanos tem como objetivo encontrar as pessoas adequadas para ocupar os lugares vagos na estrutura funcional da empresa ou organização. Estas vagas podem resultar de rotação interna (promoção ou mudança de função do trabalhador que ocupava esse lugar) rotação externa (saída da empresa do anterior titular da função), ou a criação de novos lugares em resultado do desenvolvimento da atividade da organização (expansão para novos mercados, vendas de novos produtos, prestação de novos serviços, modernização tecnológica) (Almeida, 2016).

Neste contexto, temos, os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar o processo de Recrutamento e Seleção, permitindo analisar a sua importância na identificação de talentos que possam desenvolver com eficiência e eficácia as funções em empresas Multinacionais.
- Compreender quais são as práticas de Recrutamento e Seleção utilizadas nestas empresas Multinacionais.
- Identificar quais são as fontes e técnicas de Recrutamento utilizadas para divulgar as suas vagas.

**Práticas de Recrutamento e Seleção em empresas Multinacionais.**  
**Estudo Multi-caso**

- Identificar os tipos de recrutamento, por que optam (interno, externo ou misto) e como é desenvolvido o processo.
- Identificar todo o processo inerente à seleção.

Assim, foram escolhidas três empresas multinacionais, de diferentes ramos de atividade para podermos compreender e diferenciar as suas práticas de recrutamento e seleção. Portanto, começa-se por descrever um pouco da história da gestão dos recursos humanos, sua evolução nos últimos anos, importância que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem nas empresas, descrição e a análise dos conceitos inerentes à GRH, aos tipos de práticas de recrutamento e seleção e como estão a ser implementados em empresas multinacionais.

O trabalho encontra-se dividido em três partes fundamentais, que são: uma primeira parte de revisão de literatura em que se discute a problemática, uma segunda parte em que se explicita a metodologia utilizada e seus objetivos e uma terceira parte em que se apresentam e discutem os resultados. Para finalizar e já a nível de conclusões, são apresentados os resultados mais relevantes, as limitações do estudo, recomendações futuras.



## **CAPÍTULO I - REFERENCIAIS TEÓRICOS**

Neste trabalho é feito o estudo das práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), no âmbito do recrutamento e seleção de pessoal em empresas multinacionais.

Pretende-se, acima de tudo, compreender todo o processo quanto ao recrutamento e seleção, analisar e compreender que práticas são utilizadas, como são identificados as técnicas e os tipos de recrutamento (interno e externo) e seleção dos trabalhadores em geral.

Para uma melhor compreensão da gestão de recursos humanos iremos apresentar um breve resumo sobre a evolução da gestão de recursos humanos.

### **1.1. Evolução da Gestão de Recursos Humanos**

Antes da era da mecanização, apenas o trabalho manual artesanal permitia satisfazer as necessidades de produção.

Na segunda metade do século XIX, os empregadores tomaram consciência dos problemas sociais provocados pela administração em curso e ofereceram assistência aos trabalhadores para resolver os seus problemas pessoais. Foi assim que se criou o lugar de «secretário do bem-estar» nas fábricas. “Os secretários sociais ocupavam-se do bem-estar dos trabalhadores com o intuito de desencorajar a formação de sindicatos. Surgem, pois, como os primeiros serviços especializados em GRH e a sua função consistiu, principalmente, em gerir e controlar todos os trabalhadores” (Sekiou et al., 2001:19).

As pessoas deixam de ser o problema das organizações para ser a soluções de seus problemas. As pessoas deixam de ser o desafio para se tornar a vantagem competitiva das organizações que sabem como lidar com elas. As pessoas deixam de ser recursos organizacionais mais importante para se tornar o parceiro principal do negócio e que lhe dá dinâmica, vigor e inteligência (Chiavenato, 2006).

Nas últimas décadas os recursos humanos tendem a desenvolver-se muito mais, apresentando-se, mas usando diferentes nomenclaturas, como: capital intelectual, ativos humanos, gestão de talentos ou capital humano, todas definições com a mesma perspetiva que é a gestão de recursos

humanos (GRH), procurando evoluir cada vez mais (Pina e Cunha et al., 2010). A gestão de recursos humanos, segundo Neves (2002), revela que a administração das pessoas traz benefícios para a empresa, desenvolve o capital humano, tanto na negociação individual como no bom relacionamento entre os grupos, com o objetivo de qualificar os recursos da empresa.

Em suma, Sousa et al. (2015), a Gestão de Recursos Humanos conheceu uma evolução muito significativa ao longo do século XX, mais precisamente a partir da década de 80. É a partir desta altura que surge a designação de GRH em detrimento da noção de Gestão de Pessoal, assumindo um papel mais estratégico na organização, distanciando-se de um caráter mais administrativo e operativo. A GRH tem vindo a evoluir, não só no contexto de designação, mas também viabilizou a evolução da definição de vários conceitos. Segundo Neves (2002:11), “O conceito de Gestão de Recursos Humanos revela uma evolução ao longo da qual os conceitos de administração, custos, formação e negociação coletiva, vêm sendo progressivamente substituídos pelos conceitos de gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e trabalho em equipa”. Uma transformação que é, indiretamente, reveladora da erosão dos fatores competitivos tradicionais e, diretamente, mostra a importância de considerar-se os recursos humanos sob forma de aptidões e de qualidades individuais e grupais, como fator de vantagem competitiva e estratégica para a sobrevivência das organizações.

## **1.2. A abordagem dos conceitos de Gestão de Recursos Humanos**

O conceito de Gestão de Recursos Humanos GRH é recente. Antes disso, falava-se em Administração de Pessoal. No início desta forma tradicional de gerir as pessoas nas empresas não havia, a preocupação com as práticas de relacionamento pessoal, mas unicamente um interesse pelos aspetos técnicos dos salários, avaliação, formação e compensação dos empregados, o que fez desta, uma função unicamente de staff nas empresas. Posteriormente, a GRH, passou a ser um processo de como administrar os recursos de uma empresa, neste caso os recursos humanos, que são as pessoas dentro de uma empresa, por exemplo: é da competência do gestor diagnosticar as pessoas, como administrar suas habilidades, qualidades e metodologias com o objetivo de selecionar, gerir, treinar, comunicar para melhorar a

qualidade de vida no trabalho, na obtenção de melhores rendimentos para a empresa (Pina e Cunha et al., 2010).

Segundo Caetano e Vala (2002:11), “Gestão de Recurso Humanos revela uma evolução ao longo do qual os conceitos de administração, custos, formação e negociação coletiva vêm sendo progressivamente substituídos pelos conceitos de gestão, investimento desenvolvimento, negociação individual e trabalho em grupo. Uma transformação que é indiretamente, relevante da erosão dos fatores tradicionais e, diretamente mostra a importância de considerar-se os recursos humanos sob forma de aptidões e qualidades individuais e grupais, como fator de vantagens competitivas e estratégica para a sobrevivência das organizações”.

Na perspetiva de Sousa et al. (2015), a Gestão de Recursos Humanos, considera-se como um conjunto de ações conduzidas pela função de RH com o propósito de alcançar objetivos; esta Função de Recursos Humanos é a estrutura responsável pela componente administrativa de pessoal, pelas relações sociais e pela operacionalização das políticas de recursos humanos partilhadas com a hierarquia; posterior, a Direção de Recursos Humanos assegura a direção dos serviços e das atividades de Gestão de Recursos Humanos e coordena o conjunto de pessoas pertencentes à função.

Segundo Neves (2002:12), “A GRH revela um conjunto de teorias implícitas a propósito do modo de funcionamento das organizações, dos indivíduos, e num conjunto de práticas apelidadas de GRH. Relacionada quer direta, quer indiretamente, com as pessoas na organização, as dimensões frequentemente referidas são o recrutamento e a seleção, a formação, a remuneração, as relações sociais, a higiene e segurança, a análise e descrição de funções, a avaliação do efetivo, o balanço social, a gestão administrativa e jurídica, etc., dimensões estas estruturas na base de escolas de pensamento, as quais fornecem os alicerces de natureza teórica, para se enquadrar o conjunto de representações e de dimensões da GRH”.

Para outros autores como Pina e Cunha et al. (2010:75), “A GRH adota uma perspetiva integrada da gestão das pessoas e uma visão holística da organização, o que representa a compreensão de conceitos de comportamentos organizacional como cultura e poder. A gestão

de pessoa limitava-se a utilizar técnicas, mais ou menos sofisticadas, mas que não constituíam, nem se ancoravam, num corpo conceptual coerente e global”.

Mas, para o Torrington, (cit in Pina e Cunha, 2010:75), “A GRH é o conjunto de políticas, práticas e sistema que influência o comportamento, as atitudes e o desempenho dos empregados”. Já para Storey (cit in Pina e Cunha 2010:75), “A GRH são políticas e práticas relacionadas com o fornecimento e utilização do resumo laboral requerido para que a firma alcance os seus objetivos comerciais”.

Segundo os autores indicados acima afirmam a GRH tem vindo a desempenhar um papel importante dentro das organizações, assumindo um papel estratégico na organização, com o objetivo de valorizar o capital humano, que é o valor da contribuição do indivíduo motivando-o no desenvolvimento, na competitividade e nos bons resultados para a empresa.

### **1.2.1. Importância da Gestão de Recursos Humano**

A importância da Gestão de Recursos Humanos tem o domínio, de revestir-se em grande avaliação, como uma autoridade de *staff*, no aconselhar, apoiar e orientar as chefias, através da prestação de um serviço especializado que assegura as boas práticas das pessoas, a diferenciá-las nos critérios e coerência nas tomadas de decisões (Almeida, 2016).

“O desempenho da área de GRH é importante tanto para o público interno como para o público externo a organização, que visa a identificar a eficácia na avaliação do processo estratégico” (Melo et al., 2012:5).

Segundo Pina e Cunha et al. (2010:56), “as pessoas são o fator chave para o sucesso organizacional. O impacto da gestão de pessoas no desempenho organizacional tem sido demonstrando empiricamente em múltiplos trabalhos de investigação. A gestão de pessoas refere-se então às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desenvolvimento dos membros da organização no sentido do aumento da competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização”.

“As pessoas são o nosso ativo mais importante” (Pina e Cunha et al., 2015:54). Segundo os autores, a gestão deixou de ser só para as empresas e passou a ser uma atividade universal. Os gestores devem conhecer as grandes linhas de pensamento de GRH, promovendo o desempenho das suas empresas e compreender as suas especificidades competitivas, delinear políticas e práticas de GRH de acordo com a sua análise.

As pessoas são consideradas como um recurso que deve ser otimizado e usado de forma eficiente. Para Storey (1992 cit in Sousa et. al. 2015), a análise sobre a evolução e designação da função refere que, ao adotar a palavra “recursos”, esta assume uma abordagem orientada para a estratégia económica da organização, que alinha as pessoas com outros fatores de produção (recursos de matérias, financeiros, tecnológicos, entre outros).

### **1.3. As Práticas de Recrutamento e Seleção**

Segundo Donnelly (2000), os gestores estão particularmente preocupados com duas questões: aumentar a produtividade dos executantes do trabalho e aumentar a produtividade das organizações nas quais o trabalho é executado. Como tal, procuram formas de gerir o trabalho e as organizações, para aumentar a produção reduzindo custos, desenvolvendo-se assim as teorias e práticas de gestão.

As práticas de GRH podem ajudar as organizações a melhorar a sua capacidade para atrair e manter pessoas com as competências (técnicas e comportamentos) que mais se adequam aos objetivos da organização. Através da implementação dos processos de recrutamento e seleção mais adequados, bem como de um sistema de recompensas e de desenvolvimento de competências aliciantes (Sousa et. al., 2015).

Todavia, os autores Pina e Cunha et al., (2015:132) acrescentam que “difícilmente as boas práticas são universais, isto é, aplicáveis a todas as organizações e contexto. É necessário que sejam internamente consistentes entre si, que se adequam às estratégias da empresa, e obviamente que se compagine com o contexto competitivo em que a empresa se insere”.

Ainda assim, ao nível das políticas e das práticas concretas, não existem receitas universais que possam ser aplicadas em todas as situações, por exemplo: não é consensual que o investimento acentuado em formação seja crucial para todas as empresas, qualquer que seja a estratégia. Pode mesmo suceder que esse investimento seja relevante para algumas funções e membros organizacionais, e mesmo para outras funções e trabalhadores (Bonache 2006, cit in Pina e Cunha et al., 2015).

As Empresas não podem contentar-se com a adoção das “melhores práticas” – precisam de práticas de gestão internamente consistentes e ajustadas, à sua estratégica organizacional e de negócios, Por exemplo: uma empresa que necessita de seleccionar pessoas criativas e proactivas não pode adotar práticas de compensação e progressão na carreira que secundarizam as pessoas com essas características. Neste contexto, para Lepak e Snell (1999:38), “não existem melhores práticas universais para todas as empresas, dependendo do objetivo de cada uma, tendo em conta a perspetiva do “best fit”, não existem melhores práticas que sirva de base para todos os trabalhadores dentro das empresas”. As empresas dependem muito dos seus planos e objetivos, estes devem ser elaborados consoante as especificações dos seus RH – o valor e as competências de cada indivíduo -, para serem competitivas.

Algumas das práticas mais comuns de recrutamento e seleção, são (Pina e Cunha et al, 2015):

- a) os testes de capacidades cognitivas;
- b) os testes de capacidades físicas, psicomotoras e percetivas;
- c) os questionários/inventários de personalidade e os testes de integridade;
- d) os testes de conhecimento de posto;
- e) os testes de amostras de trabalho e simulação;
- f) o bio data e a análise do CV;
- g) a grafologia;
- h) os testes de consumo de droga;
- i) as relações e as cartas de recomendações.

Segundo Sousa et al. (2015), o objetivo do recrutamento e seleção dos funcionários é de reforçarem as experiências nos locais de trabalho e as competências das técnicas dos candidatos. O recrutamento e seleção têm custos, diretos e indiretos. Custos inerentes ao processo

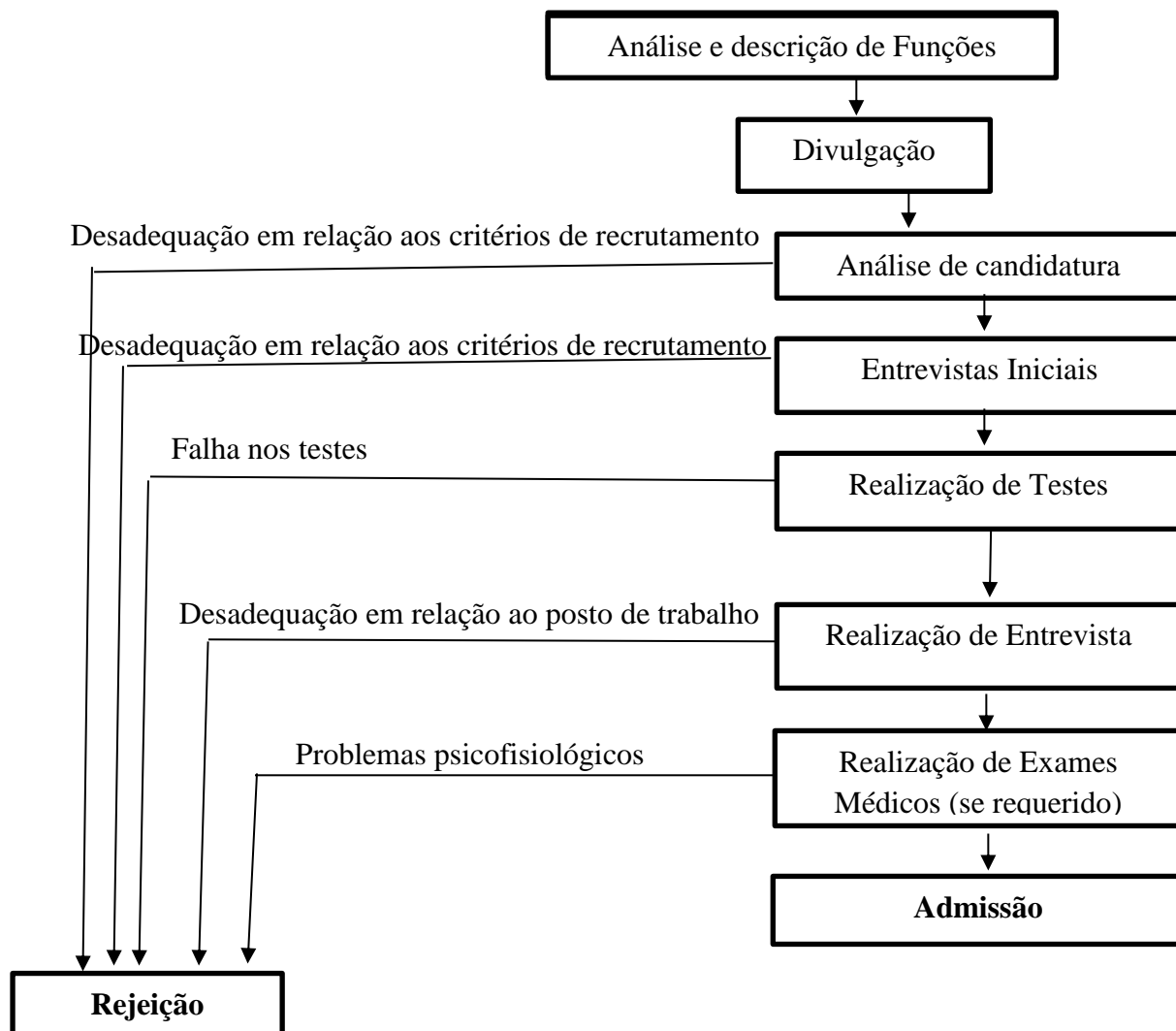
propriamente dito e custos de rotatividade ou de manutenção de colaboradores inadaptados decorrentes de seleção inadequadas.

### **1.3.1. Processo de Recrutamento e Seleção**

“Os processos de recrutamento e seleção podem ser operacionalizados de diversas formas – de acordo com os objetivos da empresa, as suas possibilidades financeiras, o meio em que esta se insere e o tipo de função/carreira a preencher” (Pina e Cunha et al., 2015:195). O processo de recrutamento e seleção dentro da organização deve ser coerente com as restantes práticas de Gestão de Recursos Humanos e a sua alteração deve ser trabalhada no seio da própria organização. Quanto à imposição de modelos, esta é fortemente contraproducente já que raramente considera questões de natureza cultural, cruciais no sucesso do processo. A análise de candidatos permite uma triagem inicial dos candidatos pelo cumprimento ou incumprimento de alguns critérios de recrutamento (p. ex., habilitações literárias, experiência profissional...). O processo de recrutamento e seleção segue um percurso mais ou menos padrão que começa com a divulgação da vaga a preencher (exceto se a organização tiver uma base de dados de candidatos) e termina com a tomada de decisão acerca da admissão (Sousa et al., 2015).

Para uma melhor compreensão sobre a evolução do processo de recrutamento e seleção atentemos a figura nº1.

**Figura nº 1 – O Processo de Recrutamento e Seleção**



**Fonte:** Sousa et al., (2015:71).

#### **1.4. Recrutamento**

A administração de Pessoal Técnico segundo Wright (1961 cit in Lodi 1992), para muitas empresas resumiam em algumas linhas o empenho de algumas grandes empresas no recrutamento de pessoal, por exemplo:



**Práticas de Recrutamento e Seleção em empresas Multinacionais.**  
**Estudo Multi-caso**

Segundo Lodi (1992: 14), “o recrutamento organizado não é um fato novo nas grandes companhias americanas: a *General Electric* começou um programa especial de recrutamento Universitário em 1896 e o *Bell System* mantém um programa similar desde a década de 20. Num só ano a *Bell* conseguiu que 800 dos seus funcionários fizessem 30 mil entrevistas em 200 escolas superiores conseguindo empregar com isso 2.700 novos funcionários. A *General Electric*, para empregar 500 engenheiros experientes, usou agências de emprego e anunciou ao ponto de conseguir mais de 30 mil currículos de candidatos. Um total de 245 viagens de recrutamento resultou em 4 mil visitas de candidatos às fábricas da GE, e de 1700 ofertas de candidatos, 622 foram aceites”.

As empresas em geral, procuram aperfeiçoar os seus trabalhadores na qualidade da mão-de-obra disponível para cada área de serviço. Segundo Lodi (1992:16), de modo geral, “o recrutamento é um processo de procurar empregados. Esta procura faz-se com base nas aquisições de pessoal emitidas pelos supervisores, tendo em conta os requisitos ou critérios de seleção adotados pela empresa e que constam das políticas de pessoal”.

O recrutamento pode ser definido como “um conjunto de ações empreendidas pela organização para atrair candidatos dotados de competências específicas para ocupar de imediato ou no futuro, um posto de trabalho vago” (Sekiou et al., 2001:273).

Segundo Sekiou et al. (2001), O recrutamento é uma atividade que tem como objetivo o preenchimento dos postos de trabalho oferecidos e vagos numa organização. Esta atividade visa atrair (através de preparação, consulta, informações) à organização um número suficiente de candidatos competentes, qualificados e motivados adequados aos postos vagos. As principais características do processo de recrutamento ao longo do tempo encontram-se enumeradas na Figura nº2.

A confusão entre termos «recrutamento» e «contratação», que ainda surge com frequência no vocabulário atual. “O recrutamento precede a contratação” segundo (Michel Chistolhomme 1979, cit in Sekiou et al. 2001:273), e não envolve necessariamente a contratação, uma vez que esta significa a aceitação do candidato pela organização).

**Figura nº 2** -Evolução da atividade de recrutamento

<b>Anterior à Revolução Industrial</b>	<b>1 Estado embrionário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O termo «recrutar» tem origem no vocábulo militar: «formar um grupo através da mobilização de homem».</li> <li>• A organização considerava o trabalho um fator de produção simples e moderadamente oneroso.</li> <li>• Quem vendia a força de trabalho não tinha grande espírito reivindicador e não se importava nada com o seu nível de produção.</li> <li>• O contexto social, económico e político tornava o pessoal recrutamento disciplinado.</li> <li>• As técnicas de recrutamento eram rudimentares: o «chicote», para os escravos, uma moeda de ouro ou chantagem da prisão, para os soldados.</li> <li>• Na idade Média, o aprendiz era contratado através de conhecimentos.</li> </ul>
<b>Com a Revolução Industrial</b>	<b>2 Surgimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O sentido de a palavra «recrutar» evoluiu até assumir o seu sentido atual «atrair candidatos para uma organização», um sentido que se confunde por vezes por com o termo «contratação».</li> <li>• Em geral, a época industrial (séculos XIX e XX) caracteriza-se pela grande mobilidade de mão-de-obra.</li> <li>• As organizações começaram a desenvolver técnicas para atrair mão-de-obra suficiente para satisfazer suas necessidades.</li> <li>• Lentamente o recrutamento passou a designar as operações e prepararam o processo de seleção.</li> <li>• Os trabalhadores foram gradualmente adquirindo um certo poder uma vez que o estado de mobilidade em que se encontravam lhes proporcionava oportunidades de progresso.</li> <li>• Durante todo o século XX, as componentes do progresso de recrutamento demoraram algum tempo a definir-se (durante muito tempo, por exemplo, a principal fonte de recrutamento era constituída por um letreiro afixado na entrada do local de trabalho).</li> </ul>
<b>Depois De 1960</b>	<b>3 Reconhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgiram mudanças consideráveis: determinaram-se as fontes de recrutamento, aperfeiçoando-se os formulários de pedidos de emprego, o recrutamento efetuava-se de forma mais estruturada, com a definição de critérios rigorosos, etc.</li> <li>• Estas mudanças foram determinadas pelas vicissitudes do mercado de trabalho.</li> <li>• A afirmação das ações de recrutamento é comprovada de modo diferente consoante as organizações: no Ocidente, o recrutamento é entregue, na maioria das vezes, a peritos em técnicas de recrutamento bastante avaliadas: noutros lugares, essa atividade pode encontrar-se frequentemente sob a responsabilidade de «amadores».</li> </ul>

**Fonte:** Sekiou et al. (2001:274).

A figura anterior mostra-nos três partes distintas da evolução do processo de recrutamento. Na análise de Sekiou et al. (2001), nas fases expostas na figura, há dois aspetos a referir:

“A deslocação da mão-de-obra, fortemente acentuada nos séculos XIX e XX, para regiões em que havia emprego disponível, em especial para regiões recentemente desenvolvidas” (Jean Poulain 1981, cit in Sekiou et al. 2001: 273), “por outro lado, antigamente os candidatos procuravam emprego numa perspetiva de longo prazo. No presente os empregados recrutam geralmente pessoal por prazos curto, o que contribui para o desenvolvimento de diversos contratos de trabalho, nomeadamente a tempo parcial ou a prazo, a fim de avaliarem primeiro a competência do candidato contratado, antes de conservar o seu posto de trabalho” (Raymond Prince 1995, cit in Sekiou et al., 2001: 273).

Para Halsey (1947, cit in Lodi 1992:17), “recrutamento é o termo comumente aplicado à descoberta e desenvolvimento de boas fontes de fornecimento de candidatos necessários à organização, de modo a haver sempre um adequado número de propostas de trabalho para todas as vagas”.

Já Clarke (cit in Pina e Cunha et al, 2010), afirma que o recrutamento é um conjunto de práticas, é um processo que inclui, as seguintes práticas: atração e seleção de empregados de forma alinhada com a direção e a intenção estratégica da organização; gestão e facilitação do avanço e desenvolvimento de carreiras dos empregados; estar a par das regras e legislação de relações industriais e outras áreas de políticas laboral como a saúde e segurança ocupacional, equidade, diversidade e não-discriminação; assegurar procedimentos uniformes e informação sobre as diversas dimensões do emprego e das políticas de recursos humanos disponíveis para os empregados que as queiram consultar.

O recrutamento, independentemente de ser considerado uma fase da seleção ou um processo distinto e autónomo, está no essencial, ligado à atração dos candidatos. O recrutamento direto ou *head-hunting* exclui-se desta classificação por possuir características muito específicas. Quando uma empresa necessita de pessoal e decide pela sua admissão vai desencadear o processo de atração dos candidatos que reúnem condições para desempenhar aquela função. Embora a divulgação possa ser considerada uma tarefa básica do recrutamento, ela pode ser

omissa se a empresa tiver uma base de dados de candidatos com características exigidas pelo posto de trabalho. A divulgação pode ser feita através de jornais, rádio, TV, etc. Um segundo passo, dentro do recrutamento, é a triagem inicial das candidaturas através da verificação das qualificações do sujeito. O preenchimento de um formulário próprio pode ter grandes vantagens. Um aspeto muito importante, mas pouco utilizado, é a entrevista inicial, a prática aponta para a convocação direta dos sujeitos para fazer provas e entrevista final. A vantagem da entrevista inicial consiste no eliminar dos candidatos que não estão interessados nas condições de trabalho e/ou ofertas organizacionais. Ela pode servir para apresentar a organização e para que o sujeito a possa comparar com as suas expectativas. Quando o sujeito envia as suas qualificações para candidatar-se a um emprego, ele não conhece, na maioria dos casos, a organização para que está a concorrer. A entrevista inicial, de uma forma geral, ronda a meia hora, na qual se apresenta a empresa dizendo os seus objetivos, estratégia, estrutura, número de empregados e a sua dinâmica. A seleção engloba as fases de análise de funções, escolha e aplicação dos métodos de seleção, atração dos candidatos e elaboração do parecer (Ribeiro, 2002).

Os conceitos dos autores sobre o recrutamento são vários, uns estão voltados para as relações com a comunidade, outros como conjunto de práticas de atração de pessoal, como processo básico de distribuição dos recursos humanos para as organizações. Não existe contradição entre as definições dos autores. Mas outros autores como Pina e Cunha et al. (2010), fazem um estudo mais amplo com o avanço da globalização. A análise de conceitos de recrutamento, para além de atrair pessoas adequadas para organização, também passou a ter um conjunto de práticas modernizadas e novas políticas.

Vamos agora abordar como funciona o processo de recrutamento nas organizações na contratação de pessoas necessárias para desempenhar funções específicas, dando oportunidades de emprego na determinação dos desejados perfis de competências, e, no interesse que têm a recrutar, tendo como objetivo qualificar o recurso humano em algumas funções para competirem no mercado de trabalho.

### **1.4.1. O processo de recrutamento**

“O processo de recrutamento é completo e desenvolve-se em vários estádios que vão da recolha das respostas a anúncios, ao recebimento de *shortlists* de consultores, e termina com a aceitação da oferta do lugar e a celebração do contrato de trabalho” (Camara et al., 2001:325).

Segundo Camara et al. (2001), o processo de recrutamento é feito sobre uma análise prévia dos currículos (CV) recebidos que devem obedecer a determinados parâmetros, baseados pelo perfil da função. É possível logo rejeitar uma parte das candidaturas e passar outras para a fase seguinte do estágio. O técnico de recursos humanos conduz entrevistas exploratórias e valida o teor dos CV, observa os candidatos e forma um primeiro juízo sobre a sua adaptação. Esta triagem só será possível através de um painel de recrutamento dos candidatos considerados viáveis. A decisão é sempre tomada pela empresa através de uma figura que apresenta um fluxograma de recrutamento e seleção (confrontar anexos II e I).

O processo de recrutamento deve incluir as fases que a organização entende necessárias para encontrar o candidato qualificado para preencher um lugar vago. Não é fácil apresentar essas fases numa sequência que forme um conjunto lógico e organizado, tanto mais que além do perfil relativo à formação e à experiência propriamente dita, o saber fazer e o saber estar ou as competências têm um peso significativo. Recrutar implica a execução de técnicas e de procedimentos passíveis de se organizarem, em série ou em paralelo, para fazer uma análise minuciosa dos perfis dos candidatos. Não se cessa de aperfeiçoar as técnicas de recrutamento, e, inclusivamente, de procurar novas técnicas, chegando mesmo a admitir-se no mesmo conjunto as técnicas mais extravagantes (Sekiou et al., 2001).

Para se iniciar o processo de recrutamento é necessário que a organização se aperceba de que existe uma necessidade de contratar pessoas para desempenhar determinadas funções específicas e para agilizar a sua realização, as organizações podem optar pelo recrutamento eletrónico que é feito através da internet, sendo uma ferramenta que permite a receção de candidaturas e a realização de triagem de candidatos online, tendo em conta as seguintes explicações do autor Pina e Cunha et al., (2015). Que passamos a descrever:

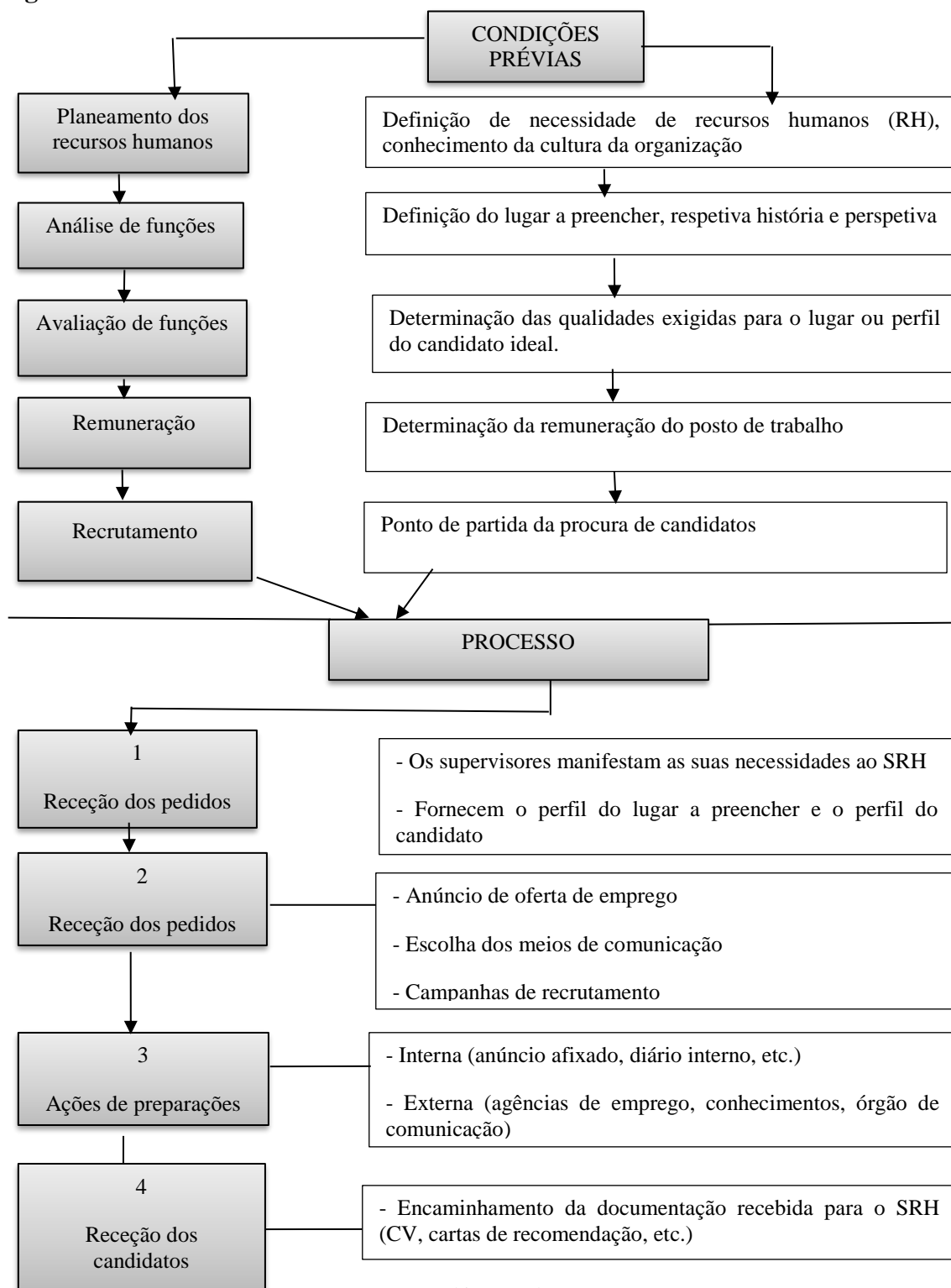
- Algumas organizações dispõem de uma página Web, na qual os candidatos podem inserir dados biográficos, em campos previamente estruturados

- Algumas organizações usam sistemas menos estruturados e divulgam apenas, na sua página Web a aceitação de candidaturas – convidando os potenciais interessados a remeter-lhes os seus CV através do correio eletrónico.
- São progressivamente mais frequentes as páginas web de organizações especializadas dedicadas ao recrutamento. A elas acedem os candidatos interessados em oferecer trabalho, assim como as empresas que pretendem fazer recrutamento. Algumas páginas são gratuitas - tanto para as empresas como para os candidatos - outras são de acesso pago (especialmente para as empresas).
- São cada vez mais frequentes as ofertas de emprego em cuja página web existe a opção «Envie esta oferta a um amigo». Daqui decorre um forte potencial de expansão do leque de candidatos atingidos, aproveitando designadamente as redes dos ex-alunos que se formam com intuito lúdico, mas com intuito de cooperar. Em determinados casos, se a pessoa que recebe esta mensagem se candidatar ao emprego que lhe recomendam e for contratada, o orientador da mensagem recebe uma recompensa pecuniária. Este é um incentivo para que as pessoas sugiram «amigos» credíveis e de boa qualidade (Pina e Cunha et al., 2015).

O processo de recrutamento está condicionado por vários fatores, dependendo muito das normas sociais de cada organização. Neste caso a fase de recrutamento ajuda a elaborar os meios técnicos, face ao recrutamento que pode ser longo ou curto, visando a garantir os melhores candidatos, a baixo custo possível, mas seguindo as exigências do mercado de trabalho. Podemos examinar na figura nº 3 como é feito o processo de recrutamento.

Sekiou et al. (2001), ao analisar a figura nº 3, observou que o recrutamento apresenta muitas dificuldades, no entanto, fases que podem ser possíveis pelas ações prévias ao recrutamento. Observando que a atividade de remuneração precede a atividade recrutamento, o serviço de RH determina (sobretudo nas grandes organizações) escalões salariais para todos os postos de trabalho. Esta tabela salarial ajuda posteriormente a estabelecer a remuneração oferecida a cada recrutado de acordo com as suas qualificações pessoais.

**Figura nº 3 - Processo de recrutamento**



**Fonte:** Sekiou, et al. (2001:281).

As organizações que decidam preencher vagas já existentes por empregados que estejam a ocupar outra função, recorrem ao recrutamento interno.

"No Recrutamento Interno as organizações são geralmente dotadas dos meios necessários para promover a informação e avaliação interna. Existe uma série de programas informáticos destinados a facilitar a melhor adequação possível entre o perfil do cargo e o recrutamento interno que é o mais eficaz. Além disso, há uma quantidade de meios de avisar os trabalhadores sobre a existência da vaga: anúncios, notas, jornais internos, entre outros." (Sekiou et al., 2001:311).

#### **1.4.2. Recrutamento Interno**

"O recrutamento interno refere-se à captação de indivíduos que já trabalham na organização. Isto significa que, para ocupar determinados lugares se recorre a colaboradores que já trabalham na organização, e, por via do seu desempenho ou por via aquisição de novas competências, mostraram aptidão, potencial e disponibilidade para o exercício da função a preencher" (Sousa et al., 2015:58).

Segundo Ribeiro (2002:278), quando se fala de recrutamento interno, "estamos a pensar nas pessoas que estão na empresa e que por interesse da organização, ou delas, porque adquiriram competências que lhes permitem serem melhor aproveitadas noutras posições mostram disponibilidade para se movimentarem. Podemos considerar três tipos de movimentação: a) promoção na mesma linha funcional; b) promoção com mudança de linha funcional; e c) mudança de linha funcional sem promoção".

Os autores Sousa et al. (2015) e Ribeiro (2002), analisando os conceitos de recrutamento interno, comentam que a empresa tem obrigação de conhecer relativamente bem os seus empregados, em situação de trabalho e de forma comparativa com os resultantes candidatos, o que, na maioria dos casos, constitui uma avaliação mais realista e justa do que a simples avaliação psicológica. A vantagem do recrutamento interno, uma vez que os trabalhadores já se conhecem, é que funciona como estímulo que valoriza os trabalhadores, promove a informação, facilita as transferências, contribuindo para um bom investimento na motivação dos trabalhadores.



O recrutamento interno para as empresas tem sido um comportamento adequado, mas tem vantagens e desvantagens que passamos a apresentar no quadro nº 1.

**Quadro nº 1- Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais económico em termos monetário e de tempo.</li> <li>- Mais rápido, porque não se perde tempo no acolhimento e integração dos indivíduos.</li> <li>- Maior índice de validade e de segurança, porque se conhece a pessoa.</li> <li>- Maior motivação dos colaboradores, porque permite oportunidade de melhoria de carreira.</li> <li>- Estimula a motivação para o autoaperfeiçoamento e aquisição de novas competências.</li> <li>- Aproveita os investimentos da empresa em formação, porque se evita a “fuga” de colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exige condições de potencial desenvolvimento para que os colaboradores possam ser promovidos.</li> <li>- Pode gerar situações de frustração, desmotivação e baixo moral dos que não conseguirem o desenvolvimento de carreiras.</li> <li>- Princípio da incompetência.</li> <li>- Pode existir descapitalização dos recursos humanos se não se investir nas competências de novos colaboradores.</li> <li>- A fixação no <i>modus vivendi</i> instituído e a relação continuada com as mesmas pessoas podem gerar incapacidade crítica para questionar os procedimentos e reduzir as possibilidades de inovação.</li> <li>- Sem regresso (se existe promoção não existe retorno ao cargo anterior).</li> </ul>

**Fonte:** Carvalheiro (2011:55).

### 1.4.3. Recrutamento Externo

“O recrutamento é externo quando, havendo determinado posto trabalho vago, a organização procura preenchê-lo com candidatos externos à organização. Este procedimento pode e deve ser antecedido de uma prospeção interna à organização” (Sousa et al., 2015:58).

Segundo Pina e Cunha et al. (2015:198), “O recrutamento é externo quando os candidatos são recrutados no exterior da organização – seja entre os desempregados, os indivíduos à procura do primeiro emprego ou os membros de outras organizações”.

Para recrutamento externo, existem principalmente duas vias, que são: os candidatos voluntários e as relações pessoais. Os candidatos voluntários são os que fazem a prospeção e tomam a iniciativa de dar a conhecer à organização, que procura pessoal novo, que estão dispostos a aceitar os lugares vagos. Estas pessoas fornecem o CV às organizações sem que

estes lhes peçam. Significa que estas organizações têm boas imagem no mercado de trabalho em especial aquelas que, além disso, dispõem de meios para seguir uma política de contrato permanente com instituições de ensino e que acolhem regularmente estudantes em fase de estágio. Por último, a rede de relações pessoais é uma das vias de recrutamento menos onerosas e de maior segurança. É inútil criar uma rede sólida de pessoas chave, para arranjar emprego, uma vez que a maioria dos empregados disponíveis não são anunciados fora da organização (Sekiou et al., 2001).

Em suma, estas práticas dependem de numerosos aspetos referentes ao recrutamento externo; no primeiro aspeto, quando os níveis de emprego são elevados e as quantidades de candidatos externos é pequena, a empresa pode ver-se compelida a recrutar internamente. Esta política pode, aliás, ajudar a organização a reter os seus profissionais mais qualificados (a concessão de oportunidades de promoção pode contribuir para cativá-los, impedindo a sua saída para organizações que lhes endereçam propostas atraentes). No segundo aspeto, as empresas com estratégias defensivas, tenderão a optar mais frequentemente pelo recrutamento interno e tentar encontrar novos talentos para novas oportunidades de mercado. As organizações querem identificar, no mercado, os candidatos com perfis adequados ao tipo de função a preencher ou vagas existentes, é aí que recorrem a empresas que dispõem de bancos de dados de candidatos no exterior, daí chamarmos de recrutamento externo. O quadro nº 2, apresentam-se as vantagens e inconvenientes do recrutamento externo.

## Quadro nº 2 – Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de “sangue novo” (novas formas de pensar e encarar os problemas) e novas experiências para a empresa.</li> <li>• Renova e enriquece as pessoas da organização.</li> <li>• Aproveita investimentos feitos, em formação, por outras empresas ou pelos próprios candidatos.</li> <li>• Maior visibilidade da empresa no mercado de trabalho.</li> <li>• Identificação de candidatos que permitem a constituição ou enriquecimento de uma base de candidaturas útil para futuras oportunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais demorado e com custos mais elevados do que o recrutamento interno.</li> <li>• Comporta maiores riscos devido ao desconhecimento dos candidatos.</li> <li>• É factor de desmotivação quando monopoliza todas as vagas existentes porque frustra as perspectivas de carreira dos colaboradores da empresa.</li> <li>• Pode afectar a política salarial da empresa.</li> <li>• Pode trazer maiores riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa.</li> </ul>

**Fonte:** Carvalheiro (2011:55).

### 1.4.4. Métodos de Recrutamento

Segundo Pina e Cunha et al. (2015), os métodos dependem do interesse de cada organização, no tipo de cargo, dependendo da economia e do mercado de trabalho. Por estes motivos, o método de recrutamento é amplo. Os métodos, a título ilustrativo, incluem os anúncios em jornais e revistas (ou mesmo na rádio e TV), as referências de colaboradores da organização, as agências de emprego, os serviços de empresas especializadas, as feiras de emprego, as associações profissionais, as associações patronais, as empresas de *outplacement*, os campus universitários (e.g., junto às associações académicas), os sindicatos, os métodos informais de abordagem pessoal, o recrutamento via Internet (e-recrutamento), os consultores de recrutamento, o *head-hunting*, etc.. Os graus de eficácia destes diferentes métodos são distintos e são mais ou menos adequados para diferentes tipos de funções ou em diferentes situações no mercado:

- Algumas investigações sugerem que os anúncios de recrutamento proporcionam candidatos que, após seleção, denotam maior rendimento nas funções.
- Os métodos informais são mais conducentes a empregados com menores taxas de absentismo e de abandono da empresa. É provável que tal decorra do fato de a seleção

decorra numa linha de informalidade e relacionamento interpessoal que (1) induz maior ajustamento entre os seus pares. Pode ser inadequada para candidatos de fraca literacia informática. Os conhecimentos sobre a eficácia destes métodos são, todavia, candidatos e o empregador (2) criar sentimentos de compromisso pessoal entre os candidatos e os representantes organizacionais.

- A procura de colaboradores com elevado rendimento e maior tendência para o abandono não se compagina com o recurso às agências de emprego.
- A Internet pode ser apropriada para candidatos com literacia informática e que pelas suas características de personalidade de idade e de formação académica reduzidos, dada a sua relativa novidade.
- O recrutamento de executivos de topo tende a não se compagnar com os métodos tradicionais, parecendo ser mais recomendáveis o recurso aos métodos informais ou ao *head-hunting* (Pina e Cunha et. al., 2015).

O recrutamento ocupa-se a atrair candidatos, mas, depois de recrutar necessita de seleccioná-los e submetê-los a uma avaliação adaptada às funções da empresa, que chamamos de seleção de pessoal/trabalhadores e que podem ser analisados através de vários conceitos.

### **1.5. Seleção**

“A Seleção é o processo através a qual as organizações escolhem as pessoas adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/saídas, a escolha deve basear-se em critérios de ética e justiça, e considerar a articulação das necessidades organizacionais com os candidatos” (Pina e Cunha et al., 2015:230).

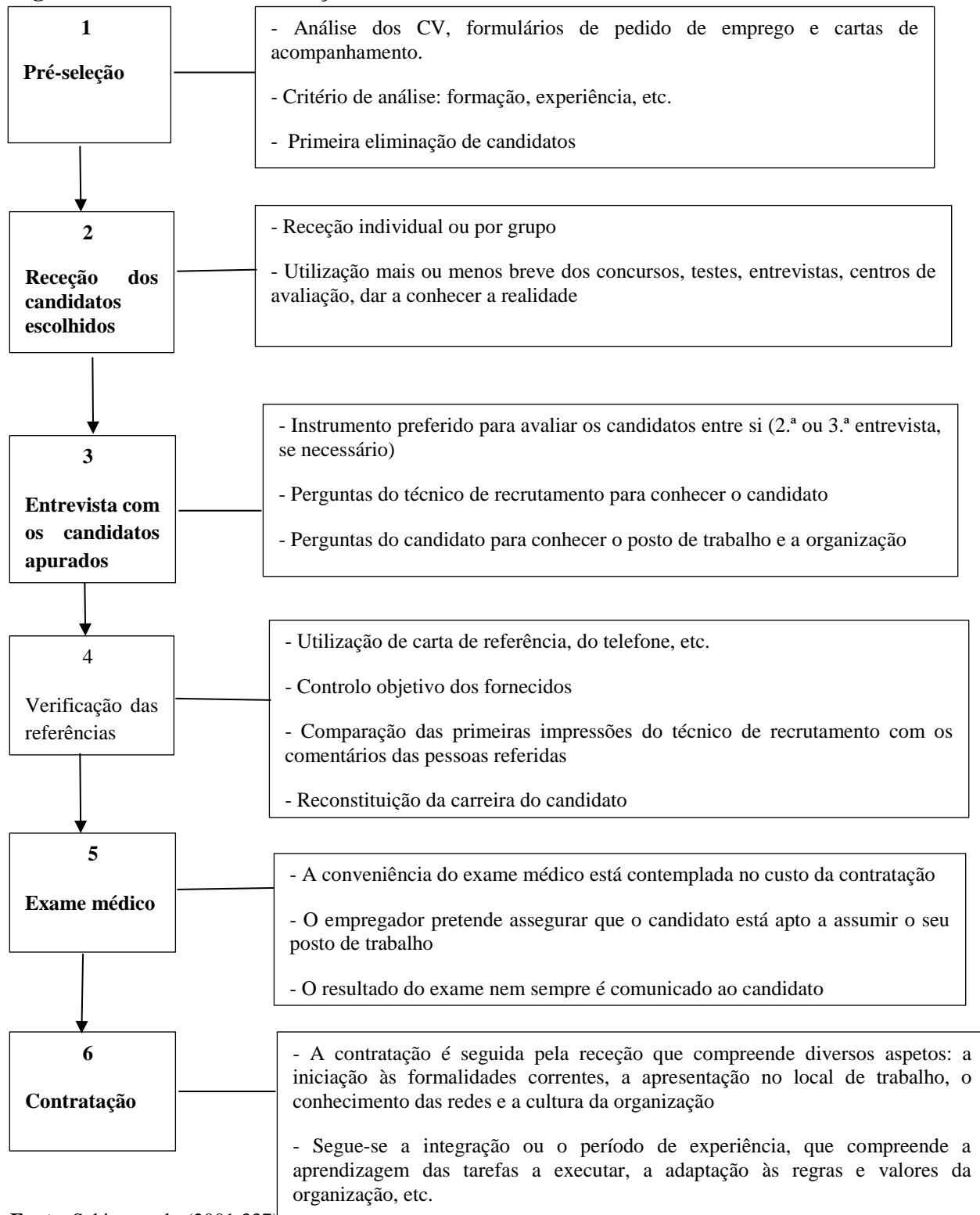
“Seleção de RH é o processo de escolha do melhor candidato para ocupar um determinado lugar, através da análise de competências individuais, da avaliação da sua adequação às exigências da organização e da comparação do perfil dos diferentes candidatos” (Almeida, 2016:202). O quantitativo de recursos humanos que a empresa deverá possuir para as suas necessidades laborais, tanto como nas circunstâncias do meio envolvente vai facilitar a penetração dos seus produtos específicos no mercado; e melhorar as características intrínsecas

da própria organização. As pessoas têm de ser entendidas como um recurso estratégico de grande importância para o funcionamento e desenvolvimento das organizações (Ribeiro, 2002).

### **1.5.1. Processo de Seleção**

“Processo de seleção consiste geralmente num certo número de fases, claramente definidas, ao longo das quais os candidatos são avaliados progressivamente” (Sekiou et al., 2001:334). Sekiou et al. (2001), referem que o processo de seleção tem como objetivo reduzir o número dos candidatos, mantendo apenas os necessários para o lugar vago. Neste caso vamos apresentar a figura nº 4, para conhecermos o processo de seleção de candidatos dentro duma organização. A seleção é o processo realizado para escolher as pessoas adequadas às funções específicas, depois de recrutadas/atraídas. A escolha deve basear-se em critérios de ética e justiça, e considerar a articulação das necessidades organizacionais com as dos candidatos. Este processo inclui a definição dos atributos pessoais desejáveis (traços de personalidade e conhecimentos ou experiência, para um eficaz desempenho de função) (Pina e Cunha et al., 2015).

**Figura nº 4 - Processo de Seleção dos candidatos**

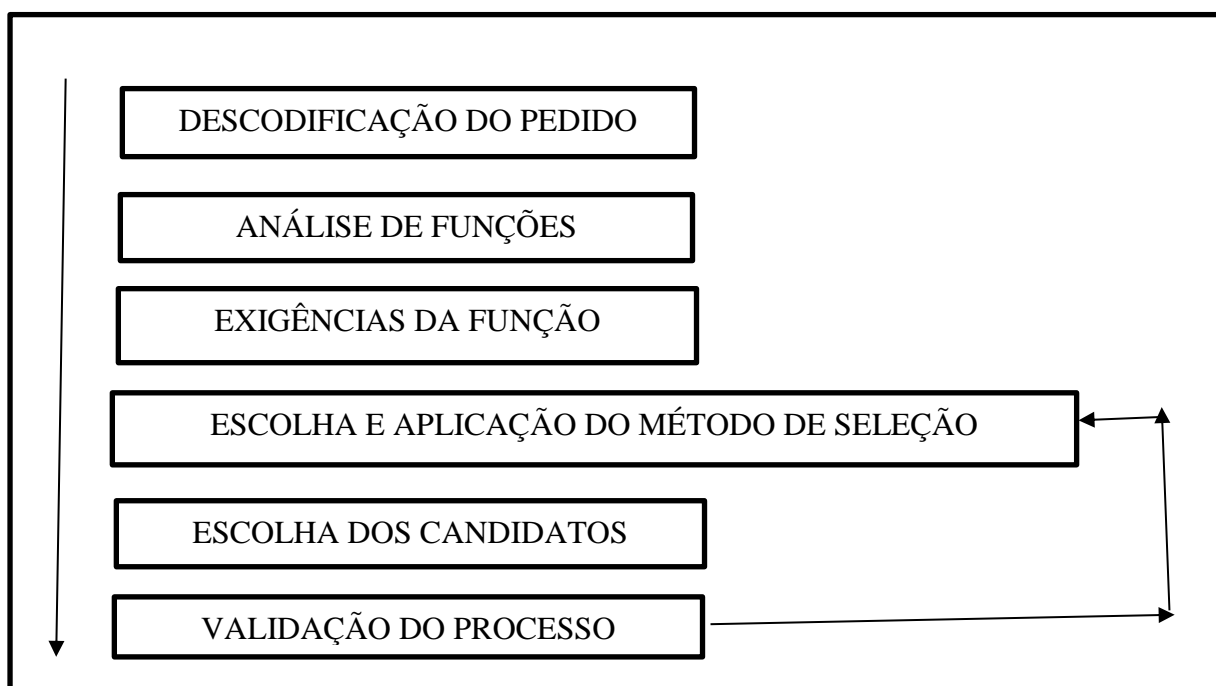


Fonte: Sekiou et al., (2001:337)

Em resumo, o processo de seleção abrange as dimensões psicológicas referente ao sucesso de funções quanto às suas avaliações, utilizando-se os que melhor se adequam às funções e à organização.

Apresentam-se de seguida as fases mais comuns do processo de seleção.

**Figura nº 5** - Demonstração das fases mais comuns do processo de seleção



Fonte: Ribeiro, (2002:272).

### 1.5.2. Práticas de Seleção em Diferentes Países

Para Rego e Pina e Cunha (2009), a aceitação e a adoção efetiva de determinadas práticas de seleção são influenciadas pelos contextos nacionais culturais em que operam as filiais. Por conseguinte, é recomendável que a multinacional compreenda, por exemplo: como os testes de personalidade são encarados localmente, se as práticas de recomendações pessoais são comuns e quais são os seus efeitos. Se alguns testes são considerados intrusivos da privacidade e dos valores profundos dos indivíduos e se a antiguidade ou a experiência são sobrevalorizadas no país, o critério deve ser considerado em maior grau ou é como a cultura da casa-mãe. Apresentam-se de seguida as três práticas de seleção mais usadas e mais desejadas em dez países/regiões.

**Práticas de Recrutamento e Seleção em empresas Multinacionais.**  
**Estudo Multi-caso**

**Quadro nº 3** -As três práticas de Seleção mais usadas e mais desejadas em dez países/regiões

<b>Países/Regiões</b>	<b>O que acontece (grau em que as práticas são usadas)</b>	<b>O que deveria acontecer (grau em que as práticas deveriam ser usadas)</b>
<b>Austrália</b>	1.Entrevista pessoal. 2. Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função. 3. Experiência em função similar.	1.Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função. 2.Entrvista pessoal 3. Ajustamento à cultura da empresa.
<b>Canadá</b>	1. Entrevista pessoa. 2. Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função. 3. Experiência em função similar	1.Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função. 2.Entrvista pessoal 3. Ajustamento à cultura da empresa.
<b>China</b>	1. Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função. 2. Experiência em função similar 3. testes de demonstração de competências.	1.Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função. 2.Teste demonstração competências. 3.Potencial.
<b>Indonésia</b>	1. Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função. 2. Entrevista pessoal. 3. testes de demonstração de competências.	1.Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função. 2.Teste demonstração competências. 3.Entrevista pessoal.
<b>Japão</b>	1.Entrevista pessoal. 2.Potencial 3.Relacionamento inter-Pessoal	1.Entrevista pessoal. 2.Potencial. 3.Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função.
<b>Coreia</b>	1. Teste de demonstração de competências. 2. Entrevista pessoal. 3. Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função.	1.Capacidade de cumprimentos requisitos técnicos da função. 2. Relacionamento interpessoal. 3. Potencial.
<b>México</b>	1.Entrevista pessoal 2.Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função. 3.Rede de ligação/relações Pessoais.	1.Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função. 2.Teste de demonstração de competências. 3.Entrevista pessoal.
<b>Taiwan</b>	1.Potêncial. 2.Entrevista pessoal. 3.Relacionamento interpessoal.	1. Potencial. 2. Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função. 3. Relacionamento interpessoal
<b>EUA</b>	1.Entrevista pessoal. 2. Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função. 3. Experiência em função similar	1.Ajustamento à cultura da Empresa. 2.Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função. 3.Relacionamento interpessoal.
<b>América Latina</b>	1.Entrevista pessoal. 2. Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função. 3. Experiência em função similar.	1.Ajustamento à cultura da Empresa. 2.Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função. 3.Entrevista pessoal

Fonte: Rego e Pina e Cunha, (2009:247).



## 1.6. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Cultura

Há uma relação de grande importância entre as práticas de gestão de recursos humanos e as características culturais dos indivíduos que integram as organizações verificando-se reciprocidade de influências. Observaremos no quadro nº 4, as várias modalidades de impacto das práticas de gestão de recursos humanos sobre a informação e comportamento dos indivíduos, que configuram a cultura organizacional.

**Quadro nº 4** - Práticas de GRH, informações e comportamento.

<b>Práticas de GRH</b>	<b>Informação</b>	<b>Comportamento</b>
Seleção	Fornecer índice sobre o tipo de Entrevista valorizados na organização, pela observação de Quem é contratado, promovido ou mudado.	Encoraja os comportamentos a serem integrados, promovidos e Mantidos na organização
Desenvolvimento	Treina e desenvolve os empregados em programas que mostram que informações e que comportamento são apropriados.	Encoraja os empregadores a comportarem-se de forma consistente com os programas de formação e desenvolvimento.
Avaliação	Os padrões, feedback e processos enviam sinais aos empregados sobre pensamentos automáticos valorizados.	Promove comportamento consistente com os padrões estabelecidos no processo de avaliação.
Recompensas	Os sistemas de recompensas Proporcionam índices sobre o que é valorizado.	As recompensas favorecem os empregados que se comportam de forma consistente com os objetivos e valores da organização.
Design Organizacional	Os papéis, regras políticas e outros aspetos do design organizacional comunicam aos empregados o que é valorizado.	A estrutura organizacional determina o modo como os empregados utilizarão o seu tempo e como agirão na organização.
Comunicação	Os programas de comunicação Permitem a partilha de informação	Os programas de comunicação mostram aos empregados que comportamentos é importante promover e quais deverão extinguir-se.

**Fonte:** Rego e Pina e Cunha, (2009).

### **1.6.1. As Diferenças Culturais nas Práticas de Gestão e suas Consequências**

São as pessoas que constroem as organizações e instituições conforme os seus interesses sociais, mas também, de acordo com os seus valores dominantes da sua cultura. Segundo Ceitil (2016), com a globalização o mundo escolheu aumentar as facilidades de circulação da informação em tempo real, fazendo com que as pessoas se tornassem mais ativas e participantes dentro das empresas, tornando-as mais competitivas no mercado global, confrontando-se com realidades diversas nas abordagens ao nível da gestão.

A cultura uma vez incorporada na mente de cada uma das pessoas, cristaliza-se nas instituições e artefactos de uma sociedade que, por seu lado, tendem a reforçar de novo os programas mentais existentes na mente da cada pessoa. Ao implementar modelos e práticas que estão associadas à sociedade, são, necessariamente, influenciadas pelo seu contexto cultural uma vez que se torna impossível coordenar as atividades das pessoas sem um profundo conhecimento dos valores, crenças e expansões. Estas práticas de gestão têm uma atividade simbólica, uma vez que os gestores influenciam as pessoas das suas manipulações de símbolos com significado para elas próprias motivando-as na direção das ações desejadas (Ceitil, 2016).

### **1.7. Acolhimento e Integração**

É necessário, depois de seleccionar os candidatos, assegurar as melhores condições para o seu acolhimento e integração. Para Peretti (2011:238), “o sucesso da integração recai sobre a qualidade dos procedimentos de acolhimento e de acompanhamento da integração”. Segundo Peretti (2011), os procedimentos de acolhimento acontecem num grande número de casos de maneira não formalizada.

O acompanhamento da integração deve ser feito durante um largo período antes da entrada do novo elemento no sistema de avaliação geral. Este acompanhamento assenta normalmente nas entrevistas individuais realizadas a intervalos de tempo mais curto: uma entrevista ao fim de 3 meses, 6 meses e um ano (Peretti, 2011).

Sousa et al. (2015), O processo de acolhimento e integração, acolhe novos elementos e fornece as melhores condições de integração para que o mais rápido possível os novos elementos se sintam membro da organização.

O processo de acolhimento e integração inicia-se antes mesmo da admissão do novo trabalhador pela organização, assumindo uma grande importância durante o recrutamento e seleção. Nesta fase existe partilha de informações entre o candidato e o representante da organização. O candidato procura apresentar as suas potencialidades, competências e valores para o desempenho da função em causa. São informações fundamentais para o desenvolvimento do processo e que pode determinar o início da relação laboral, ajudando os trabalhadores a conhecerem melhor a organização e a reconhecer se o candidato é adequado para a função.

Em suma, a integração de um novo trabalhador a organização implica transportar consigo competência técnicas e aptidões profissionais, mas também valores, expectativas e motivações que se geram com base nas interações que ocorrem durante o processo de recrutamento e seleção por via das informações obtidas através da organização (Sousa et al., 2015).

### **1.8. Gestão e avaliação de desempenho**

O conceito de gestão de desempenho, mudou radicalmente nos últimos anos com alternativas às técnicas utilizadas tradicionalmente na avaliação do desempenho. Segundo Cascão (2004:265) “A gestão de desempenho é um processo chave na organização e uma responsabilidade fundamental dos gestores”.

Segundo Armstrong e Murlis (2007:286), “a gestão de desempenho deve ser um processo essencial e uma força orientadora, conduzida pela administração de topo para a integração dos planos e iniciativa de negócios e a distribuição da melhoria contínua do desempenho”. Armstrong e Murlis (2007), acrescentam que, para complementar o conceito de gestão de desempenho são necessários quatro componentes essenciais que são: - planear / contratar de acordo com a medições / resultados acordados; - gerir / formar para melhorar o desempenho; - informação de retorno e revisão; - remuneração e reconhecimento.

Segundo Seixo (2007:10), “gestão de desempenho é tirar o máximo proveito do potencial de cada pessoa seja qual a posição que ocupa na organização e estabelecer objetivos agressivos para todos, elevando a fasquia. Mais e mais, continuamente, ano após ano, perfeito alinhamento com a estratégia da organização; garantir que os processos organizacionais, os sistemas e as pessoas agem de forma convergente com esta visão”.

“Um sistema de avaliação desempenho eficaz deve limitar a subjetividade na atribuição dos prémios e aumentos personalizados, evitar o favoritismo, o stress e sobre esforço, conservar o espírito de equipa e a noção do interesse geral” (Peretti, 2011:337). Sendo assim, “Avaliação do desempenho é um processo formal, sistemático que visa avaliar os resultados alcançados por cada funcionário em face dos objetivos previamente fixados, detetando desvios que mereçam ações corretivas ou que sugiram um potencial de desenvolvimento” (Almeida, 2016:210).

Para Rocha (1997:120), “A avaliação de desempenho consiste, pois, na sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objetiva do comportamento do homem no trabalho, na comunicação ao mesmo do resultado da avaliação”.

A avaliação do desempenho permite manter um controlo sobre a evolução da atividade, constituindo um instrumento fundamental de desenvolvimento da relação entre a organização e os seus trabalhadores, através do movimento de auto-reflexão e discussão crítica de resultados entre supervisores e subordinados (Almeida, 2016).

“Os trabalhadores não se revoltam por serem avaliados. Revoltam-se contra critérios que servem apenas de pretexto para incluir os mesmos bem aceites pelas chefias. O atual «sistema avaliador» perverso e absorvido de ideologias neoliberal, serve para tudo - menos para avaliar” (Seabra, 2018:1). “O ato de avaliar é sempre uma consequência da recolha, análise e interpretação de informação por parte de quem avalia. Por isso, a procura de objetividade em qualquer processo de avaliação, sendo crítica para lhes dar a consistência interna e a aplicação externa que precisa, é extraordinariamente difícil, para não dizer impossível” (Dias, 2004:114).

Em síntese a avaliação do desempenho e grande parte do sistema de avaliação, visam verificar se os trabalhadores estão a realizar o seu trabalho de acordo o estabelecido (Caetano, 1991).

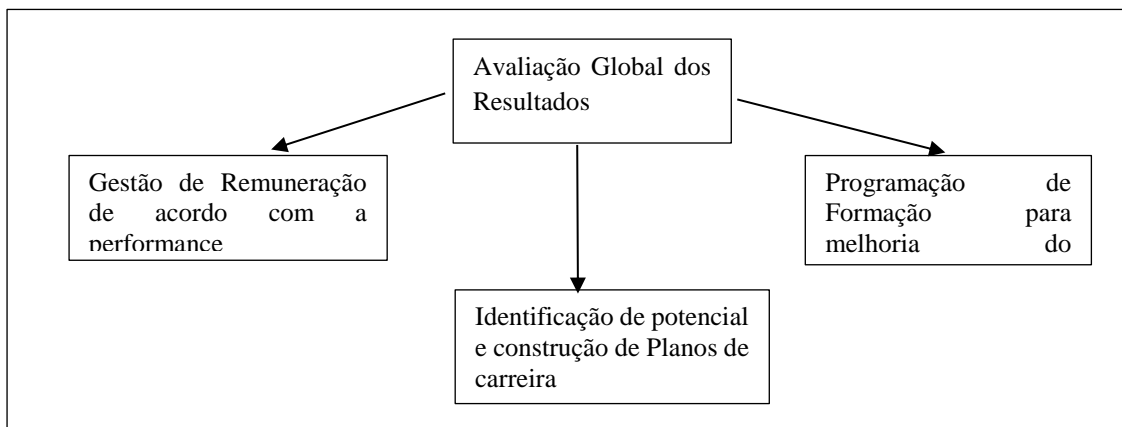
### 1.8.1. Consequências da Avaliação de Desempenho

“O Sistema de Avaliação de Desempenho deve em resultado de sua aplicação, reforçar a motivação individual e o compromisso do avaliado com os valores, a cultura e os objetivos de negócio da empresa” (Câmara et al., 2001:351).

Segundo Câmara et. al. (2001), a avaliação de desempenho tem consequências que se refletem em três campos, ocorre referido que o desempenho é que permite ao empregado progredir do mínimo para o máximo da escala salarial em que está colocado, em função do mérito demonstrado e avaliado. Tanto na fixação de objetivos, como a sua qualificação, calendarização, revisão ou reajuste na avaliação global, devem ter suporte escrito.

As três consequências da avaliação de desempenho são refletidas na figura nº 6.

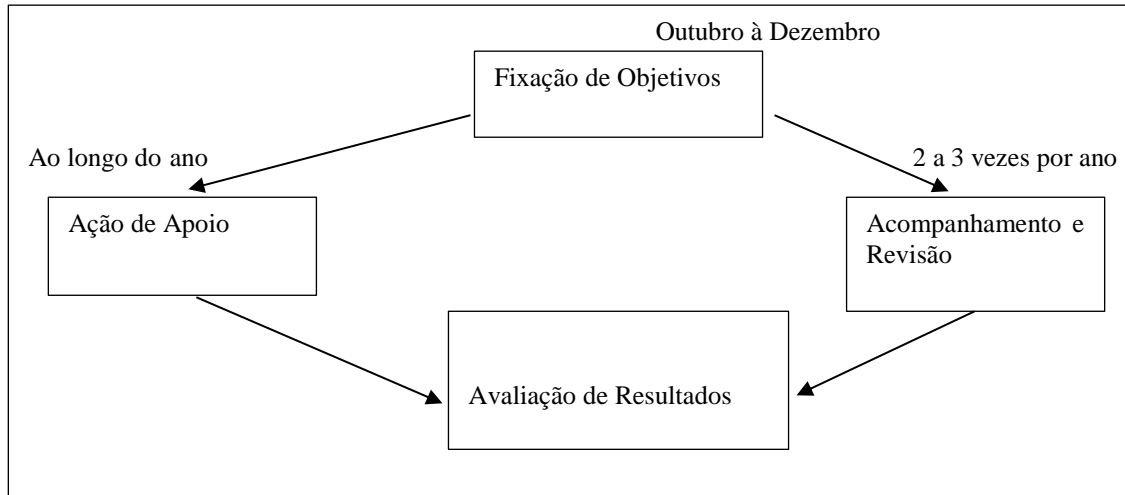
**Figura nº 6 - Consequência da Avaliação de Desempenho**



**Fonte:** Câmara et. al., (2001:351).

A consequência da avaliação de desempenho exige também uma apreciável disciplina organizacional para que seja executada e finalizada dentro de prazos determinado. A figura nº 7, mencionada abaixo, mostra a gestão do ciclo de avaliação de desempenho.

**Figura nº 7 - Gestão do ciclo de avaliação de desempenho.**



**Fonte:** Câmara et al., (2001:352).

Os autores concluem que, a avaliação de desempenho permite, por um lado, validar os sistemas de recrutamento e seleção utilizados pela empresa e, por outro, medir o contributo individual dando a oportunidade de atingir os seus objetivos estratégicos. Esses objetivos assentam na sua fixação prévia e podem ser qualificados, programados e alcançáveis; o seu sucesso depende do compromisso do avaliador em procurar atingi-los (Câmara et. al., 2001).

### 1.9. Sistema de Recompensas

“A gestão da remuneração diz respeito à formulação e aplicação de estratégias e políticas que visam remunerar as pessoas de uma forma estimada, equitativa e coerente, de acordo com o valor que têm numa organização. Abarca a formação, aplicação e manutenção de práticas e processos destinados a melhorar o desempenho organizacional, em equipa e individual” (Armstrong e Murlis, 2007:17).

Sistema de Recompensa segundo Sousa et al. (2015:90), consiste num “conjunto de políticas e de credibilidades e transparência de uma organização, determinadas por dois tipos de fatores: - Os fatores positivos e os negativos”.

A recompensa deve enquadrar a estratégia global da empresa e fortalece relacionamentos com as outras práticas de gestão de pessoas. A recompensa é um elemento fundamental na condução

das pessoas em termos de retribuição e reconhecimento do seu desempenho na organização. A remuneração é a parte tangível da recompensa, por traduzir valores económicos. Segundo Maslow, cit in Sousa et al. (2015), o Sistema de recompensa está dependente de fatores positivos e negativos, que passamos a descrever:

a) fatores positivos - o sistema de recompensa é aceite de forma generalizada quando existem políticas de credibilidade e transparência.

b) fatores negativos – são de relativa importância, em muitos casos associados a determinado tipo de funções, ou tipo de gestão. Estão relacionadas com as necessidades humanas que têm características, indispensáveis á vida do ser humano numa origem não apenas psicológica e instintiva, mas também cultural e social e estão hierarquizadas (Sousa et al., 2015). Para estes fatores, o sistema de recompensa tem em consideração os seguintes aspetos: “Categoria profissional; Antiguidade; Níveis de responsabilidades; Desempenho; Potencial; Resultados individual/coletivos e Mercantis” (Sousa et al., 2015:91).

Sendo assim, as recompensas podem ser identificadas na busca da satisfação das necessidades dos trabalhadores conforme os objetivos das empresas. Segundo os autores, “As recompensas podem ser utilizadas para valorizar o tipo competências a que à empresa dá mais importância, fortalecendo a cultura organizacional existente” (Sousa et al., 2015:90).

Existem dois tipos de recompensas, extrínsecas e intrínsecas (Sousa et al., 2015):

“As recompensas Extrínsecas podem assumir ou não a forma pecuniária e são concebidas de acordo com as disponibilidades económico-financeiro da organização, do contexto do mercado de trabalho em que se insere a organização, da legislação existente sobre matéria e dos objetivos globais e específicos perseguidos pela organização” (Peretti, 2011:558).

“As recompensas extrínsecas, são de natureza, material assumindo, em muitos casos a forma de prémio monetário, como: o salário, os incentivos, os benefícios e os símbolos de estatutos. Ex: o Salário; os Incentivos; as Comissões e Bonos; Benefícios Sociais; e Símbolos de Estatutos” (Sousa et. al., 2015:107).

“A recompensa Intrínseca refere-se ao conteúdo e ao contexto de trabalho: ao conteúdo, porque evidenciam o grau de satisfação experienciado pelo trabalhador como consequência da

mobilidade das suas competências psicológicas e/ou físicas; ao contexto, porque revelam a cultura e o clima organizacional, tal como as variáveis que contribuem para o bem-estar dos trabalhadores no local de trabalho” (Peretti, 2011:558).

As recompensas intrínsecas compõem-se por recompensas não-naturais, intangíveis, tais como: Quadros informativos nos espaços físicos comuns da organização; Informações no site de internet da empresa e referência na revista. Jornal ou newsletter da empresa; Eventos organizados para permitir os melhores perante a restante da organização; *Feedback* positivo sobre as tarefas de responsabilidades; Maior autonomia e responsabilidade no exercício das tarefas atribuídas; Oportunidades de desenvolvimento profissional; investimento em formação que permite uma evolução profissional ou atribuições de tarefas que envolve trabalho para definir os objetivos da empresa; Recompensas de caráter temporal, onde, em função de desempenho, correspondem regalias traduzidas, por exemplo, em dias suplementares de férias isenções de horário, entre outros (Sousa et al., 2015).

### **1.10. A Gestão da Formação**

“A formação conhece um desenvolvimento importante no início na década de 70, nomeadamente a influência de novos textos sobre formação. No final dos anos 80, tornou-se a variável chave da gestão de recursos humanos. Investir na formação é uma preocupação fundamental nas empresas” (Peretti, 2011:72).

A formação é uma das principais preocupações para as empresas. Para Dantas e Moreira (2011:121), “todas as empresas devem esboçar um plano de formação, tendo em mente que a formação não deve ser considerada uma despesa, mas um investimento”.

Segundo Meignant (1999:87), “a gestão de formação pressupõe uma capacidade de pensar em missões e não em tarefas, de comando do processo e colocação sob controlo de sistemas em vez de gestão administrativa”.

“O grande objetivo da formação é maximizar a eficácia e o desenvolvimento organizacional e, portanto, gerar mais-valias para a organização” (Câmara et. al., 2001:415).

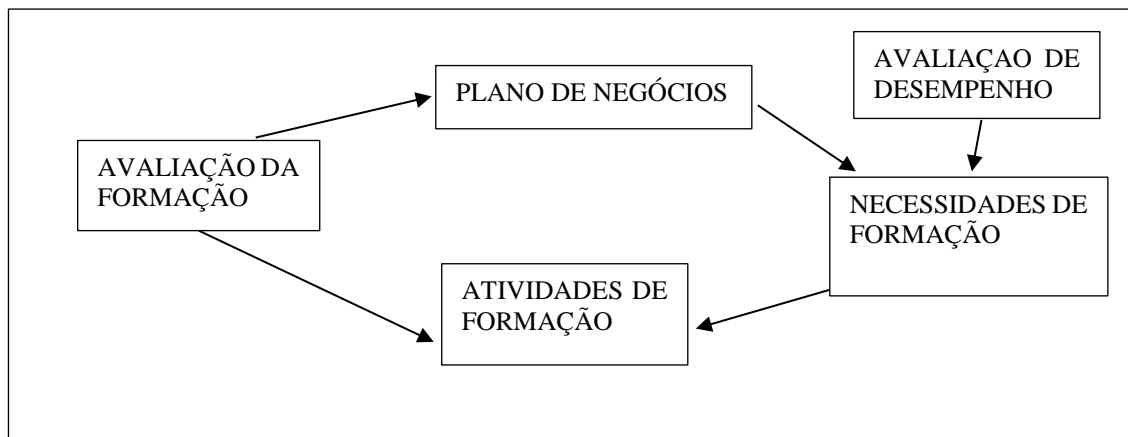


Na perspetiva de Câmara et. al. (2001), refere-se que, a Gestão de Formação é um processo de que engloba a reciclagem ou atualização de conhecimentos anteriores adquiridos, bem como o reforço de atitudes e comportamentos desejáveis para o contexto organizacional. Uma das dificuldades ligados aos objetivos da formação é encontrar formas de medir eficazmente os seus resultados, na medida em que, frequentemente, estes só surgem a médio prazo (sobretudo no âmbito da formação comportamental). Os objetivos da formação baseiam-se por quatro tipos que passamos a saber:

- Desenvolver as capacidades profissionais dos formadores para que possam contribuir mais eficazmente para o negócio da Empresa (curto prazo);
- Desenvolver nos formadores comportamentos e atitudes que lhes permitam ter maior eficácia, eficiência e satisfação profissional no exercício da sua função (curto/médio prazo);
- Proporcionar a aquisição dos conhecimentos necessários ao desenvolvimento de carreira previsto (médio prazo);
- Possibilitar aos formadores o seu desenvolvimento como pessoas.

Em suma, para as empresas se manterem competitivas devem ter como base a estratégia de um plano de negócio, com requisitos de atuação dos Recursos Humanos, é através da Gestão de Formação, que, são apuradas as diferenças entre o estágio atual dos recursos humanos e o estágio desejado que permitirá à empresa executar o seu plano de negócio. Ou seja, deverá contribuir positivamente para os resultados do negócio, que podem ser realizados, (a) - direta ou indiretamente; (b) - a curto ou a médio prazo. É o que vamos apresentar como exemplo, na figura nº 8, para uma melhor compreensão.

**Figura nº 8** - A formação como parte integrante do plano de Negócios.



**Fonte:** Câmara, et. al., (2001:416).

Segundo Fialho et al. (2013:15), “a formação profissional é um processo de capacitação do indivíduo para um determinado desempenho profissional, no qual se espera que para além das suas competências profissionais, o indivíduo faça uso simultâneo das suas competências sociais e humanas”.

Todos os conceitos apontam para desenvolvimento da formação profissional dos trabalhadores, tanto organizacional com individualmente. A formação profissional é um meio que ajuda a melhorar o desempenho profissional no âmbito do desenvolvimento económico e social.

Neste sentido, a formação profissional possui políticas de formação no processo global de gestão de recursos humanos, segundo Meignant (1999:51), “a política de formação não se justifica, portanto, na empresa por si mesma, mas pela sua contribuição para a eficácia da organização. Não é uma atividade isolada, mas um elemento de um processo global de gestão de desenvolvimento dos recursos humanos”.

É o indivíduo que vem à sala de formação e que vai mobilizar para essa atividade a sua inteligência, a sua memória, a sua capacidade, sua motivação. Formar uma pessoa é permitir-lhe adquirir mais conhecimentos e saber-fazer práticos. Mesmo que a formação seja dispensada simultaneamente a um grupo de pessoas que ocupa postos comparáveis, ainda assim é cada indivíduo *de per si*, na sua singularidade, portador das suas experiências anteriores, que vai aprender. E, num grupo de adultos, as possibilidades de encontrar uma grande diversidade de experiências, de origens de formação iniciais, serão evidentemente maiores do que num público

em idade escolar que tenha feito, no essencial, o mesmo percurso. É dos desafios da individualização da formação que surge a procura as necessidades de formação na distância entre as competências adquiridas por indivíduos singularmente e as exigências dos postos de trabalho.

### 1.11. Separação

“Num contexto de modernização e de competitividade, as empresas devem antecipar-se à evolução dos empregos, se não quiserem ser surpreendidas com os desfasamentos, mais ou menos importantes, das qualidades dos seus empregados” (Peretti, 2011:182).

Segundo Peretti (2011), as soluções «defensivas» de reconversão ou de pré-reforma têm os seus limites. Trata-se de assegurar um desenvolvimento contínuo das competências dos recursos humanos, com vista à adaptação permanente a novas situações de trabalho. No que diz respeito aos anos vindouros, é necessário analisar, concretamente, o modo de como as habilitações e as tarefas se irão transformar e traduzir essas transformações em plataforma para a ação. Os empregados envelhecem por vezes demasiado depressa. Nos tempos modernos o processo de obsolescência dos empregados é devido às novidades técnicas e às mudanças. A obsolescência, pode ser um fenómeno grave e afeta a produtividade. Ela não é uniforme centra-se normalmente nos empregos-chaves, os quais originam uma maior atenção. A empresa deve esforçar-se por controlar estas evoluções qualitativas e quantitativas e dispor de um quadro previsível dos empregos (Peretti, 2011).

“Quando os trabalhadores entram numa empresa não o fazem para a vida toda. Os movimentos para dentro e para fora da organização chama-se **turnover**” (Rocha 1997:177). Segundo Rocha (1997), a entrada e saída de trabalhadores pode ocorrer por razões de **reforma** ou com base em **despedimento**. Este movimento constitui um indicador de estabilidade da força de trabalho:

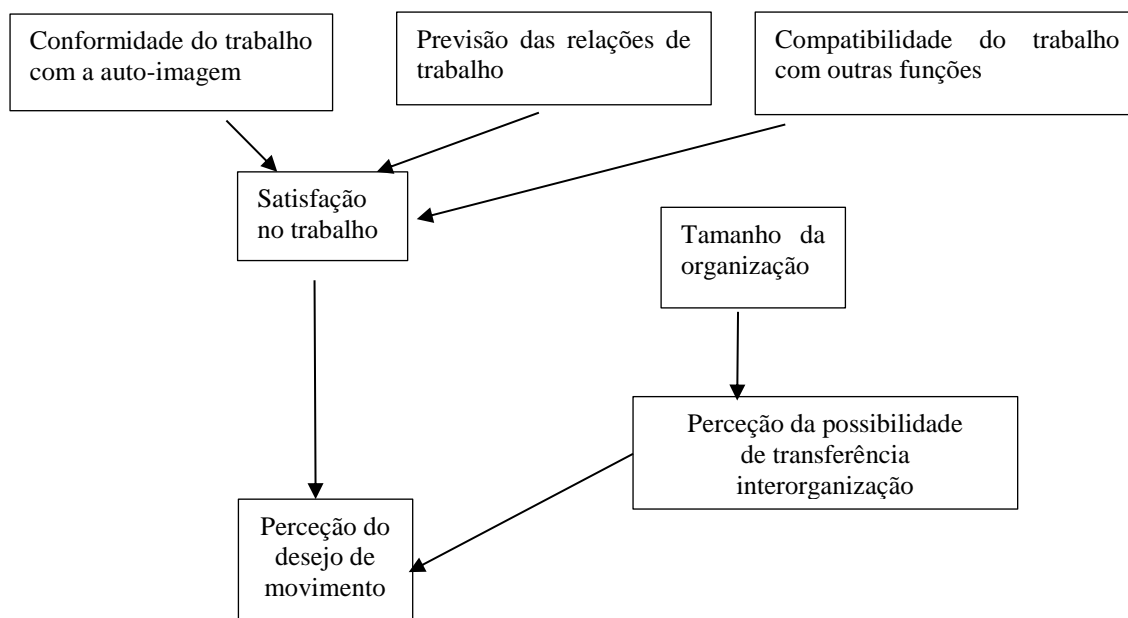
- ✓ Custos com o recrutamento e seleção.
- ✓ Custos com a formação e treino.
- ✓ Baixa de produção enquanto os novos trabalhadores de habituem.
- ✓ Aumento de desperdícios.

Mas também tem os seus benefícios, como:

- ✓ Permite a substituição de elementos não eficientes na organização.
- ✓ Criar oportunidades de mobilidade, de novas ideias, novos estilos e nova tecnologia, permitindo oportunidades para a redução de custos, design de funções e desaparecimento de postos de trabalho.

Já Mobley (1982, cit in Rocha 1997:178), faz uma análise sobre a revisão da literatura sobre as variantes, negativas ou positivas do movimento para fora da empresa. “Em geral, estas variáveis podem ser externas à organização, tendo carácter económico, podem relacionar-se com a organização ou simplesmente terem a ver com o indivíduo”. Neste contexto, surgem os primeiros modelos de integração do processo de **turnover** efetuado por March e Simon (1958, cit in Rocha 1997), permitindo distinguir fatores que afetam a percepção do desejo de saída, e fatores sobre a percepção da facilidade de saída da organização, desejados em determinados fatores que passamos a apresentar na figura nº 9.

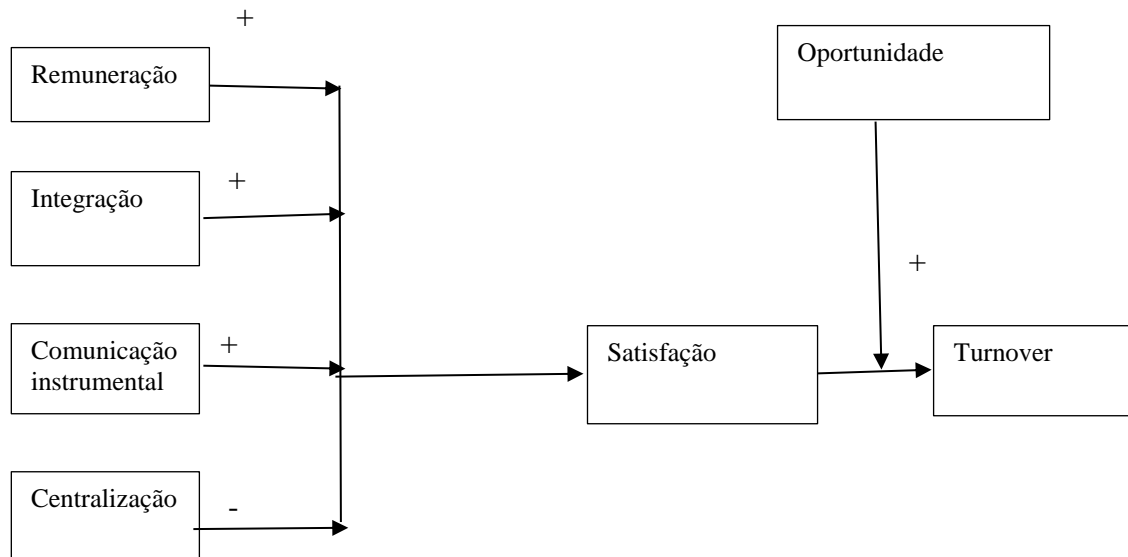
**Figura nº 9** -Fatores que afetam a percepção do desejo de saída



**Fonte:** J. March and Simon (1958:9, cit in Rocha 1997:178).

Price, cit in Rocha (1997), apresenta outro modelo sobre os determinantes do *turnover*.

**Figura nº 10** - Modelos de Price sobre os determinantes do *turnover*



**Fonte:** James L. Price (1977, cit in Rocha 1997:178).

Em suma, segundo Sekiou et al. (2001), o direito à sindicalização dos trabalhadores garantiu um equilíbrio na relação entre os trabalhadores e os empregadores. Com o passar do tempo, foi alcançada uma remuneração decente pelo trabalho efetuado o que permitiu a promoção e o respeito e a dignidade no trabalho. Com a globalização os trabalhadores poucos qualificados ficaram a perder pois com a concorrência comercial e a mobilidade dos capitais conseguiram o aumento dos salários dos trabalhares altamente qualificados. As desigualdades no direito ao trabalho ainda necessitam da intervenção dos parceiros sociais da escala mundial.

## **CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA**

Todo o trabalho de investigação deve estar adequado à escolha da sua metodologia e aos seus objetivos previamente identificados. A opção por uma metodologia qualitativa prosseguida de uma pesquisa exploratória, deveu-se a importância de fazer uma análise adequada à gestão de RH, no âmbito ao recrutamento e seleção em Empresas Multinacionais.

Neste capítulo, vamos apresentar os resultados obtidos com base aos objetivos específicos, que compõe o tema, utilizando técnicas de recolha de informações, através de um guião com oito perguntas dirigidas aos gestores dos RH de três empresa multinacionais que permitiram em colabora e divulgar suas práticas, sobre o recrutamento e seleção.

Na perspetiva de Sampieri (2006, Cit In Pina e Cunha, et al. 2010:112), “A maior parte desses estudos começam por ser de metodologia exploratória e descritiva, mas se delineia com tipo correlacionais (sem importância estatística) ou de associação e explicativos. Mais do que a revisão de campo inicial e posterior”.

A metodologia usada neste trabalho de dissertação de mestrado é a pesquisa do tipo qualitativo, como referido à cima, que tem com pesquisa, as técnicas de recolha de dados, entrevista semi-estruturada, seguida de um estudo multi-caso e concluindo com a análise dos resultados através das entrevistas. No presente trabalho vamos apresentar um estudo multi-caso, provenientes de fontes de investigação empírica adquiridas pelo conhecimento e experiência de gestores de RH, em três empresas multinacionais de diferentes ramos de atividades e diferentes objetivos, mas, com a mesma concentração nas áreas de recursos humanos no que se refere ao recrutamento e seleção dos seus empregados. A escolha destas três empresas multinacionais, deveu-se primeiro, pela oportunidade em colaborem, o facto de estarem disponíveis à possibilitarem informações sobre o tema, as mais referenciadas no mercado de trabalho, pela sua inovação e mudança e também pela grande experiência que as empresas apresentam no mercado de trabalho nacional e internacional. São empresas que reúnem e possuem planos de carreiras para motivar os trabalhadores a elevarem o seu sucesso tanto profissional como organizacional, neste contexto escolhemos, nomeadamente estas empresas:

1<sup>a</sup> – empresa Grupo Multipessoal

2<sup>a</sup> – A empresa EuroBic

3<sup>a</sup> – Empresa RE/MAX

Pode-se então entender que o método de pesquisa depende da característica do trabalho em pesquisa, abarca um processo sistemático de construção do conhecimento que tem como metas principais gerar novos conhecimentos, e/comprovar ou contrariar algum conhecimento que já existem. Neste estudo multi-caso, vai ajudar na análise e compreensão das práticas utilizadas nas três empresas multinacionais, vai possibilitar comparar os tipos de recrutamento e seleção.

## **2.1 Pesquisa Bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica abrange a leitura e interpretação de livros, de períodos ou de documentos. Segundo Gil (1987), todo o material recolhido deve ser submetido a uma seleção, a partir da qual é possível estabelecer um plano de leitura. Trata-se de uma leitura atenta e sistemática que se faz acompanhar de anotações que, eventualmente, poderá auxiliar na investigação do estudo. No entanto serve para ajudar os profissionais de professores, estudantes e pesquisadores em geral. Por isso que, a pesquisa bibliográfica tem por objetivo conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre determinado tema. Facilita em todas as fases de qualquer tipo de pesquisa, auxilia na definição do problema, com base na determinação dos objetivos, na construção de hipóteses, no fundamento pela justificativa da escolha do tema e na elaboração do relatório final.

## **2.2. Método Qualitativo**

A expressão “metodologias qualitativas” abarca um conjunto de abordagens que incluem a investigação interpretativa, tendo como produto final um processo de interpretação que desempenha um papel fundamental na sociedade. Segundo Freixo (2010), a investigação qualitativa, observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem procurar controlá-los. Esta abordagem tem o objetivo de desenvolver o conhecimento, descrever ou interpretar, mais do que avaliar, ou fazer juízo de valores.

O método qualitativo consiste em analisar as técnicas de recrutamento e seleção utilizadas nas Empresas Multinacionais, para compreender como é que as empresas Multinacionais implementam suas práticas, quanto ao recrutamento e seleção dos seus funcionários.

Para Flick (2005), a investigação qualitativa vai-se firmando no campo das Ciências Sociais e da Psicologia. Despõe hoje de uma variedade de métodos, cada um dos quais parte de premissas diferentes e prossegue diferentes objetivos. Cada um deles tem por base uma ideia específica do seu objetivo. Mas o método qualitativo não pode ser encarado como independente do processo de investigação e da questão a estudar

Segundo Stake (2011:55), “uma das principais qualificações dos investigadores qualitativos é a experiência. A crescida da experiência do olhar e pensar normalmente, a experiência do investigador qualitativo é a saber o que leva a uma compreensão significativa reconhecendo boas fontes de dados, e consciente e inconscientemente testar a veracidades dos seus olhos e da sua interpretação”.

A análise dos autores sobre a investigação qualitativa, está vocacionada para a análise de casos concretos, nas suas particularidades de tempo e de espaço, partindo das manifestações e atividades das pessoas num contexto próprio. Com objetivo de seguir as técnicas de recolha de dados como; o inquérito por questionário, entrevista e levantamento documental.



### **2.3. Objetivo do Estudo**

No âmbito desta investigação, o objetivo geral, é, analisar as práticas de recrutamento e seleção em empresas multinacionais, no sentido de atrair novos candidatos e contratar os melhores profissionais para a empresa.

Os objetivos específicos são:

- Caracterizar o processo de Recrutamento e Seleção, permitindo analisar a sua importância na identificação de talentos que possam desenvolver com eficiência e eficácia as funções em empresas Multinacionais.
- Compreender quais são as práticas de Recrutamento e Seleção utilizadas nestas empresas Multinacionais.
- Identificar quais são as fontes e técnicas de Recrutamento utilizadas para divulgar as suas vagas.
- Identificar os tipos de recrutamento, por que optam (interno, externo ou misto) e como é desenvolvido o processo.
- Identificar todo o processo inerente à seleção.

### **2.4. Instrumento de Recolha de Informação**

O instrumento de recolha de informação é a entrevista, segundo Quivy e Campenhoudt (1992:193),” a entrevista é antes de mais, um método de recolha de informações, no sentido mais rico da expressão, o espírito teórico do investigador deve, no entanto, permanecer continuamente aberto, de modo que as suas próprias intervenções tragam elementos de análise tão fecundos quanto possível”.

Para a conclusão do estudo foi realizado uma entrevista semi-estruturada, com o suporte de um guião, formuladas por oito perguntas ao responsável dos recursos humanos das três empresas multinacionais em causa e que foram centrar-se nos métodos escolhidos para compreender como as empresas Multinacionais implementam suas práticas quanto ao recrutamento e seleção.

Os métodos de entrevista distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana. Corretamente valorizados, estes processos permitem ao investigador retirar das suas entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados (Quivy e Campenhoudt, 1992).

Quanto ao procedimento para a entrevista semi-estruturada, foi marcada no máximo com uma semana de antecedência para uma das empresas, já outras empresas foram marcadas com mais de quatro meses de antecedência, foi tudo verbal, primeiro fiz-me apresentar, exibindo o meu cartão de estudante, solicitando com afincio a informações para enriquecer o meu trabalho de dissertação. Não foi possível gravar a entrevista, visto que já me fazia acompanhar de um guião com oito perguntas, todas elas para tomar nota. A primeira questão, foi para saber um pouco da história da empresa e para melhor compreensão sugeriram que consultasse o site da empresa caso necessitasse de mais alguma informação, quanto às suas características; com a segunda questão, pretendeu-se conhecer os objetivos, missão e valores de cada uma das empresas. Na terceira questão, direcionou-se para o recrutamento e seleção, para compreender como é feito; na quarta questão, a informação requerida era sobre as fontes de recrutamento e seleção utilizadas; na quinta questão, sobre os tipos de recrutamento e qual deles é o mais praticado; já a sexta questão, incidiu sobre o processo de seleção dos seus trabalhadores; com a sétima questão, pretendeu-se entender como era o modo de definir o perfil dos candidatos; na oitava e última questão a ideia era identificar quem realizava o processo de recrutamento e seleção.

Este método tem certas vantagens para um pesquisador qualitativo, talvez os principais sejam; a) - Obter informações singulares ou interpretações sustentadas pela pessoa entrevistada; b) - Coletar uma soma numérica de informações de muitas pessoas; c) - Descobrir sobre “uma coisa” que os pesquisadores não conseguiram observar por eles (Stake, 2011).

Em suma, na abordagem qualitativa, o investigador procura entender um fenómeno a partir do ponto de vista dos participantes. Esta perspetiva é particularmente importante para o estudo das relações sociais, o que implica entender a cultura e os padrões de comportamento dos indivíduos que realizam uma determinada atividade. Como referimos atrás a opção do presente trabalho, a abordagem qualitativa é podermos entender fenómenos com os processos mais profundos.

## **2.5. Análise de Conteúdo**

Depois de recolhida a informação através das entrevistas semi-estruturadas é necessário tratar essa informação para que ela seja útil sendo a análise de conteúdo a técnica mais adequada.

“Análise de conteúdo é um método muito empírico, dependente do tipo de «fala» a que se dedica e o tipo de interpretação que se pretende como objetivo” (Bardin, 2011:32).

Segundo Guerra (2006:69), “A análise de conteúdo pretende descrever as situações, mas também interpretar o sentido do que foi dito”.

Quer Guerra (2006), quer Bardin (2011), propõem as mesmas formas de abordagem, e referem genericamente que a «análise de conteúdo é uma investigação de interpretação», interpretação esta que vai ajudar na síntese dos resultados obtidos através do estudo multi-caso.sobre.

## **CAPÍTULO 3 - ESTUDO DE CASO EMPÍRICO**

O método de estudo de caso ajuda a analisar as metodologias de investigação e de exploração, especialmente nos acontecimentos complexos. A pesquisa empírica ajuda a verificar ocorrências de tudo o que se passa no concreto, descrevendo fenómenos de investigação, facilita a elaboração de questionários e a obter respostas concretas.

Segundo Yin (1994:19), “a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas”.

Por outro lado, Fidel (1992), define que o estudo do caso como método específico de pesquisa de campo, ou investigação de fenómeno serve para uma modalidade de plano qualitativo, na medida em que ocorre sem qualquer interferência significativa do investigador.

Os autores abordam conteúdos diferentes, mas chegam a uma conclusão: tanto a pesquisa como método específicos ou investigação de fenómeno, consistem numa abordagem metodológica de investigação, especialmente quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão envolvidos diversos fatores. Yin (1994), afirma que, esta abordagem se adapta à investigação na área científica da gestão, quando é confrontada com situações complexas, de tal forma que dificulta a identificação de todos os elementos e dimensões envolvidos. O autor ainda revela que o estudo do caso é uma abordagem metodológica de investigação, com base a um conjunto de caraterísticas associadas ao processo de recolha de dados, que descreve acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores, com base nas caraterísticas do fenómeno.

O presente trabalho aponta para um estudo multi-caso, por se tratar de três empresas distintas no seu ramo de atividade internacional. Deste modo, as entrevistas realizadas foram depois objeto de análise de conteúdo, que possibilitou interpretar as empresas na complexidade do seu contexto em relação ao recrutamento e seleção em empresas multinacionais, quanto ao tipo recrutamento e fontes, processo de seleção, o modo de definir o perfil dos candidatos e quem realiza.

### **3.1 Caracterização e análise das empresas Multinacionais**

Segundo Lucena (1995), estas empresas são avançadas em relação ao processo de avaliação de Desempenho. Uma vez que a filosofia preconizada é a gerência do negócio orientado para o mercado, o processo de Avaliação de Desempenho está integrado em cada filosofia, como ferramentas de gestão, para definir o desempenho e avaliar os resultados apresentados. Nas empresas multinacionais, o processo de Avaliação de Desempenho passa por adaptação ou termos qualificados. Por exemplo, a discussão do momento refere-se ao desenvolvimento de critérios para avaliação de resultados de equipa e não somente de resultados individuais. Tendo como base outras variáveis que impactam a implementação do processo de Avaliação do Desempenho, estas estão sempre relacionados com o perfil predominante da empresa em questão, tais como: - objetivos, estratégias, políticas e diretrizes gerais da empresa; - o seu negócio e a sua posição no mercado; - grau de tecnologia utilizada nos processos de trabalho; - competitividade no mercado; - estilo de gerência predominante; - modelo de gestão empresarial; - as suas preocupações com motivação, capacitação e produtividade; - posicionamento e formas de atuação da Área de Recursos Humanos; - políticas e processo de gestão de Recursos Humanos.

Como tal, as empresas estão abertas à inovação e às mudanças qualitativas do ambiente do mercado. A organização do trabalho, portanto, depende de pessoas motivadoras e altamente qualificadas. “Nessas empresas, os princípios e políticas sobre gestão de recursos humanos reconhecem explicitamente a importância da força de trabalho para o sucesso do seu empreendimento empresarial. Os estilos gerenciais predominantes e a qualidade das ações gerenciais são também elevados porque estão integrados ao espírito e à filosofia da empresa quanto às Políticas e aos processos de gestão dos recursos humanos” (Lucena, 1995:56).

Para a análise dos estudos multi-caso, foram escolhidas três empresas, a primeira foi a **Multipessoal**, cuja descrição segue abaixo.

### **3.2 - CASO nº 1 - Empresa Multipessoal**

O Grupo Multipessoal oferece soluções globais de recursos humanos. A atividade de todas as empresas do grupo é centrada nas pessoas, elevando e potenciando as suas capacidades.

Presente neste setor desde 1993, atua nas áreas de trabalho temporário, outsourcing, recrutamento e seleção, formação e consultoria. Identifica o melhor de cada candidato, adaptando-o ao mercado de trabalho e às exigências e expectativas dos clientes.

O Grupo Multipessoal é atualmente a empresa portuguesa líder no mercado dos Recursos Humanos, com uma atuação fortemente pautada pela dinâmica, ética e inovação.

Ao longo dos anos o Grupo Multipessoal tem vindo a consolidar o seu posicionamento estratégico mantendo a sua solidez financeira e aumentando a sua notoriedade neste mercado. Hoje é uma empresa de referência no mercado dos Recursos Humanos em Portugal estando entre os 3 maiores *players* a operar neste mercado. Gere atualmente uma carteira de centenas de clientes, emprega mais de 12 000 colaboradores com um volume de negócios na ordem dos 111 milhões de Euros em 2014.

O Grupo Multipessoal detém ainda uma participação na área de *Facility Services* através da empresa SGL Corporate Facility Services.

Garantindo soluções para implementação e expansão em mercados internacionais, o Grupo Multipessoal desenvolve processos de recrutamento e seleção a partir de Portugal para o resto do mundo. Está presente em Angola através da empresa Multipessoal Angolana.

#### **3.2.1 - A Caraterização da Empresa Multipessoal**

A qualificação da Empresa Multipessoal na sua atividade centra-se nas pessoas para identificar o melhor candidato, estas são as exigências e expectativas dos seus clientes.

No quadro seguinte apresentamos alguns dos aspetos mais relevante da Empresa Multipessoal.

### Quadro nº 5 - Caraterização da Empresa Multipessoal

<b>Localização</b>	Portugal e Angola
<b>Atividade</b>	No Grupo Multipessoal é centrada nas Pessoas, elevando e potenciando as suas capacidades.
<b>Princípios Éticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Orientar atividade direcionada para o cliente e para a satisfação das suas necessidades e expectativas assente na prestação de um serviço de elevado profissionalismo; pautada pela dinâmica, ética e inovação.</li> </ul> <p>Fomentar e incentivar uma conduta baseada na ética profissional e na integridade do cumprimento de todas as obrigações legais e morais, nomeadamente no que se refere aos requisitos normativos da NP EN ISO 9001;</p> <p>Contribuir para um ambiente de elevado rigor e profissionalismo;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Potenciar a satisfação dos colaboradores através de políticas motivadoras adequadas à qualidade do trabalho desenvolvido;</li> <li>· Promover e fomentar o treino e desenvolvimento técnico e pessoal dos seus colaboradores, visando a melhoria permanente das suas qualificações profissionais.</li> </ul>
<b>Missão</b>	Contribuir para o prestígio e incremento da rentabilidade dos clientes, através da prestação de um serviço de elevada qualidade e especialização, sustentado por um sistema de gestão da qualidade, potenciando, deste modo, a imagem de excelência das empresas a operar no mercado dos recursos humanos, sempre numa ótica de melhoria contínua.
<b>Visão</b>	Elevar o posicionamento da empresa como uma referência no mercado dos recursos humanos, gerando elevados níveis de empregabilidade e alcançando ou superando as expectativas de clientes, colaboradores e do acionista.
<b>Valores</b>	Transparência. - Profissionalismo · -Dedicação · - Empenho · - Integridade.

**Fonte:** Elaboração Própria

### **3.2.2 -Análise do Estudo do Caso nº1**

O Grupo Multipessoal é uma empresa Multinacional, detém a sua participação na área de Facility Services através da empresa SGL Corporate Facility Services. Garantindo soluções para implementação e expansão em mercados internacionais, o Grupo Multipessoal desenvolve processos de recrutamento e seleção a partir de Portugal para o resto do mundo. Está presente em Angola através da empresa Multipessoal Angolana.

Esta pesquisa mostrou todo o processo de recrutamento e seleção, o objetivo é analisar e comparar com os estudos feitos, que práticas são implementadas na empresa Multipessoal quanto ao recrutamento e seleção dos seus trabalhadores, tendo como base de pesquisa a entrevista semi-estruturada, à gestora de recursos humanos da empresa. É uma empresa de prestação de serviços, virada para o Recrutamento e Seleção de trabalhadores, feito através de pedidos de clientes, com diferentes requisitos (tempo de experiência, localização, triagem específica), às pessoas com experiência muitas vezes a abordagem é feita pelo telefone e se as estas estiverem interessadas e preencherem requisitos exigidos, são integradas de imediato. O tipo de recrutamento é externo, com regime de trabalhadores temporários, em períodos curtos, entre uma semana a dois anos. A fonte de recrutamento consiste em: anúncio em universidades ou candidaturas espontâneas (os candidatos enviam as suas candidaturas por E-mail).

Na seleção dos seus trabalhadores a empresa opta pelos requisitos exigidos pela função e pela competência. Como é uma empresa de trabalhos temporários, o processo de seleção é feito com base em entrevistas, especialmente os candidatos com experiência de trabalho. Quem define o perfil dos candidatos é a empresa cliente, baseando-se no tempo de trabalho, a realização dessas técnicas é feita pela chefia direta do local de trabalho.

O responsável da Área de Recursos Humanos, a quem foi feito um questionário, preferiu permanecer anónimo.

De acordo com o responsável de recursos humanos, a empresa utiliza um tipo de recrutamento externo, com técnicas como anúncios online, dependendo das necessidades da empresa cliente.



Os resultados obtidos indicam que a empresa Grupo Multipessoal tem utilizado as mesmas técnicas quanto ao recrutamento externo e na seleção dos seus trabalhadores, para elevar o potencial das suas capacidades de liderar no mercado de recursos humanos.

### **3.3 - Caso 2 – Empresa EuroBic**

O Banco BIC Português S.A. foi constituído em janeiro de 2008, iniciando a sua atividade bancária em 26 de maio do mesmo ano. A sede situa-se em Lisboa, onde foi fixado também o primeiro Centro de Empresas/Agência, tendo igualmente aberto um Centro de Empresas/Agência no Porto, no final do mesmo ano. Nos anos que se seguiram o Banco BIC passou a marcar presença em Viseu, Aveiro, Leiria e Braga, tendo em 2010 aberto ao público a Agência de Alvarenga virada especialmente para a captação de recursos.

Em 2012, o Banco BIC Português, S.A. passou a agregar aos vetores que já lhe eram reconhecidos a dimensão de banco de retalho, conferida pelo aumento significativo da sua Rede Comercial que conta com mais de duas centenas de Unidades de Negócio.

Com uma estrutura acionista idêntica ao Banco BIC S.A. (Angola), o Banco BIC Português, S.A. integra acionistas de referência no mercado empresarial português, nomeadamente no setor bancário, bem como na vida económica e financeira angolana. A esta equipa junta-se um conjunto de profissionais com larga experiência no sistema financeiro, não só em Portugal, mas também noutros países do continente Africano e Espanha. Em 2017 o Banco BIC Português, S.A. muda a sua marca para EuroBic.

#### **3.3.1 - Caraterização da empresa EuroBic**

A Empresa EuroBic, centra-se a sua atividade na captação de recursos financeiros como se pode verificar no quadro seguinte.

**Quadro nº6 - Caraterização da empresa EuroBic**

<b>Localização da Empresa</b>	A sede situa-se em Lisboa
<b>Atividade</b>	Intermediação monetária. Caracteriza-se na captação de recursos por instituições financeiras, junto as unidades económicas.
<b>Missão</b>	O EuroBic está em África e na Europa a sua ambição é acreditar no seu futuro que cresce junto as pessoas/clientes para a crescente ligação internacional. Contribui para o prestígio e incremento da rentabilidade dos clientes, através da prestação de serviço de elevada qualidade e especialização, sustentado por um sistema de gestão da qualidade, potenciando, deste modo, a imagem de excelência das empresas a operar no mercado dos recursos humanos, sempre numa ótica de melhoria contínua.
<b>Visão</b>	Ser um Banco de referência na economia portuguesa. Apoiar as empresas na internacionalização dos seus negócios está no nosso ADN, mas o maior propósito é ser um Banco parceiro por estar próximo das famílias e empresas presentes em Portugal.
<b>Valores</b>	As regras e a estrutura de modelo de governo foram definidas com o propósito de assegurar uma governação responsável orientada para a criação de valor. Para além de cumprir as regras e deveres que decorrem das disposições legais e regulamentares aplicáveis, a atividade do Banco é prosseguida de acordo com o rigoroso cumprimento de princípios éticos e deontológicos.
<b>Objetivos</b>	Potenciar a satisfação dos colaboradores através de políticas motivadoras adequadas à qualidade do trabalho desenvolvido; · Promover e fomentar o treino e desenvolvimento técnico e pessoal dos seus colaboradores, visando a melhoria permanente das suas qualificações profissionais.

**Fonte:** Elaboração própria

### **3.3.2 - Análise do Estudo do Caso nº2**

O objetivo do trabalho é analisar as práticas de recrutamento e seleção na empresa Banco EuroBic. Tendo em conta a dimensão do ramo, tanto nacional como internacional, esta empresa suscitou o meu interesse para esta pesquisa, que foi feita por entrevista semi-estruturada feita ao gestor de recursos humanos para saber que práticas de recrutamento e seleção é a mais adequada à empresa em causa.

Foi contactado o gestor de recursos humanos para solicitar informações sobre tais práticas através de um guião de oito perguntas. O recrutamento e seleção dos trabalhadores é feito de acordo com as necessidades de cada departamento e da própria empresa e visa colmatar as deficiências de cada área, quer por falta de recursos, quer por necessidades técnicas.

Quanto ao tipo de recrutamento, que a empresa pratica são ambos interno e externo, isto é, dependendo das necessidades da empresa e do momento. Em relação às fontes, habitualmente recorre-se inicialmente ao Recrutamento Interno, depois por candidaturas espontâneas e anúncios, ou empresas de consultadoria e Universidades. O processo de seleção é feito em várias fases de entrevistas, testes e provas. Para definir o perfil dos candidatos, o diretor da área requisitante identifica o perfil necessário, definindo as competências técnicas específicas para a função, e outras características pessoais dependendo de cada caso. Os técnicos de Recursos Humanos estabelecem o perfil a recrutar e analisam o perfil dos candidatos, com base nas competências técnicas e características pessoais, habilitações, experiência, e determinam qual é o candidato adequado. Cabe neste momento às chefias e restantes colegas, realizar o recrutamento e seleção.

### **3.4 - Caso 3 – Empresa RE/MAX**

A RE/MAX é uma organização imobiliária, foi fundada em 1973 nos EUA e atualmente é a maior rede imobiliária do mundo. Estando já implantada em mais de 100 países, o sucesso de sua expansão deve-se à implementação de um modelo de gestão inovador baseado em três princípios fundamentais:

- Atendimento máximo ao cliente;

- Comissão máxima ao vendedor;
- Máxima rentabilidade para a agência.

Também em Portugal, onde desde 2000, a RE/MAX conseguiu tornar-se líder no setor imobiliário. A força da marca e a consistência do seu modelo de negócios combinaram o recurso mais forte que uma empresa pode ter: são as pessoas. Ao reconhecer a importância dos recursos humanos nos negócios imobiliários, a empresa criou um modelo de gestão para atrair e reter os melhores profissionais por meio de um sistema que lhes permite ter a maior comissão de mercado.

"A missão da RE/MAX é manter a liderança de mercado por meio de uma conduta profissional baseada num rígido código de ética, com uma única finalidade: fornecer um serviço excelente que atenda a todas as necessidades imobiliárias de seus clientes".

Hoje, a RE/MAX é a maior rede imobiliária do mundo em número de transações, operando em todos os continentes, em 85 países, com aproximadamente 90.000 agentes em mais de 7.000 escritórios.

A RE/MAX é uma rede internacional de franquias imobiliárias que oferece aos clientes corretagem imobiliária profissional através de escritórios de propriedade e operação independentes, que receberam o uso da marca e de ferramentas de apoio ao negócio. Cada escritório é composto por vários negociadores autónomos que se associam à marca, compartilham os custos operacionais, financiam o treinamento e beneficiam do modelo de negócios da RE/MAX, suporte de rede (nacional e internacional), notoriedade da marca e princípio de comissão máxima. A coesão de um modelo de negócios em que cada escritório é independente, requer princípios e procedimentos bem definidos, compartilhados por todos.

### **3.4.1 – Caracterização da empresa RE/MAX.**

A empresa RE/MAX está caracterizada pelo seu modelo de negócios, centrada no mundo da imobiliária, que pode ser revista no quadro nº 7.

**Quadro nº 7 – Caraterização da empresa RE/MAX**

Localizada, sede	Denver, Colorado, Estados Unidos
Atividade	Venda de imobiliário
Missão, Objetivos	- A missão é manter a liderança do mercado, através de uma conduta profissional baseada num rígido código de ética, com um único objetivo: Prestar um serviço de excelência que satisfaça todas as necessidades imobiliárias dos seus clientes.
Visão corporativa	<p>Rede internacional de franquias imobiliárias.</p> <p>Oferece aos clientes corretagem imobiliária profissional.</p> <p>Composto por vários negociadores autônomos que se associam à marca Compartilham os custos operacionais.</p> <p>Financiam o treinamento.</p> <p>Beneficiam do modelo de negócios da empresa.</p> <p>Suporte de rede (nacional e internacional), notoriedade da marca</p>
Países de atuação	Operando em todos os continentes, em 85 países, com aproximadamente 90.000 agentes em mais de 7.000 escritórios

**Fonte: Elaboração Própria.**

### **3.4.2. Análise do estudo caso 3**

A **RE/MAX** é uma organização imobiliária a força da marca e a consistência do seu modelo de negócios combinaram o recurso mais forte que uma empresa pode ter que são as pessoas. Ao reconhecer a importância dos recursos humanos nos negócios imobiliários, a empresa criou um modelo de negócios em que cada escritório é independente requer princípios e procedimentos bem definidos, compartilhados por todos.

O objetivo em contactá-los foi, uma vez mais, a oportunidade de aquisição de informações sobre as práticas de recrutamento e seleção, para analisar e poder confrontar entre empresas as práticas utilizadas, fazendo-me acompanhar de um guião com oito perguntas que foram feitas ao gestor de recursos humanos.

Em resposta, o recrutamento e seleção é feito principalmente pelos próprios consultores, que trazem outros agentes para a agência. O tipo de recrutamento, neste caso os consultores da RE/MAX, são consultores em nome individual, ou seja, RE/MAX é uma macro empresa e os agentes imobiliários da RE/MAX são uma micro-empresa. Os consultores RE/MAX trabalham por incumbência, sem salário base, logo o recrutamento é sempre externo. Quanto à fonte de recrutamento, é principalmente sites de emprego, jornais e redes sociais. Este é feito pela própria agência, através dos próprios agentes imobiliários e publicidade na internet. O processo de seleção é feito através de entrevistas, onde os agentes informam do funcionamento da empresa, e fazem perguntas ao candidato, para verificar se este tem perfil para desempenhar o cargo vago. Já o modo de definir o perfil, são os recursos Humanos que o fazem, assim como a entrevista aos candidatos, e decidem se o candidato está apto para ocupar o lugar disponível.

### **3.5 Apresentação e Discussão de Resultados**

Os métodos de análise de conteúdo implicam a aplicação de processos técnicos relativamente precisos (como. Por exemplo, o cálculo das frequências relativas ou das coocorrências dos termos utilizados).” De fato, apenas a utilização de métodos construídos e estáveis permite ao investigador elaborar uma interpretação que não tome como referência os seus próprios valores e representações” (Quivy & Campenhoudt, 1992:224).

Em síntese, os estudos feitos nas três empresas vêm esclarecer algumas das principais questões sobre as práticas de recrutamento e seleção. Constatou-se que havia diferenças entre as empresas, porque estas dependem cada uma delas dos seus objetivos e funções, independentemente do seu ramo de atividade. Portanto, foi elaborado um guião de entrevista semi-estruturada integrando oito questões para a análise dos resultados, conforme se apresenta no quadro nº 8.

**Práticas de Recrutamento e Seleção em empresas Multinacionais.**  
**Estudo Multi-caso**

**Quadro nº 8 – Análise dos resultados das entrevistas**

<b>Componentes das Entrevistas</b>	<b>Empresa Multipessoal</b>	<b>Empresa EuroBic</b>	<b>Empresa RE/MAX</b>
<b>Caraterísticas da Empresa</b>	Líder no mercado R.H. Portugal e Angola	Instituição económica Captação de recursos financeiros Portugal e Angola	Líder em mediação imobiliária EUA - Portugal
<b>Objetivos</b>	Potenciar a satisfação dos colaboradores Promover e fomentar treino Desenvolver técnicas Melhorar a qualidade profissional	Facilitar a vida da empresa Estimular negócios Identificar oportunidade de investimento. Completar o apoio logístico.	Prestação de serviço de excelência
<b>Missão</b>	Prestígio Rentabilidade dos clientes Prestação de serviço Elevada qualidade e especialização Sistema de qualidade Opera no mercado de recursos humanos	Dinamizar os fluxos entre Portugal e Angola Internacionalização Exportação de bens e serviços Investimentos entre países	Manter aliança no mercado
<b>Valores</b>	Transparência Profissionalismo Inteligência	Assegurar um governo responsável Criar valor Rigor cumprimento Princípios éticos Deontológicos.	Conduta profissional Excelência Satisfação aos clientes
<b>Como fazer o Recrutamento e Seleção</b>	Com base no tempo de trabalho Experiência Localização Triagem específicas	Tendo em conta as necessidades da empresa Ex: deficiências nas áreas. Falta de recursos humanos. Necessidades técnicas	Feitas pelas próprias consultoras Agentes da própria empresa.
<b>Tipo de Recrutamento e Seleção</b>	Externo	Interno e Externo	Externo
<b>Fontes de Recrutamento</b>	E-mail Anúncios, Universidades	Própria empresa Candidatos espontâneos Anúncios, empresa de consultorias Universidades	Sites, Jornais, Publicidade na internet Próprios agentes
<b>Processo de Seleção</b>	Entrevista no geral	Entrevistas (variadas fases) Testes e provas	Entrevista no geral
<b>Definir o Perfil dos Candidatos</b>	Candidatos com experiências de trabalho	Competências técnicas e específicas Caraterísticas pessoal	Técnicos de recursos humanos

**Práticas de Recrutamento e Seleção em empresas Multinacionais.**  
**Estudo Multi-caso**

		Análise de perfil dos candidatos, habilitações e experiências	Responsáveis de departamento
<b>Responsável Pela definição Do perfil dos Candidatos</b>	chefes do recurso humano	Chefes direta dos recursos humanos	Técnicos ou responsáveis recursos humanos

**Fonte:** Elaboração própria.

Em síntese, o quadro nº8, ilustra exemplos de práticas de recrutamento e seleção em empresas multinacionais, práticas que se relacionam com o estudo e análise do referencial teórico do presente trabalho, por exemplo, as práticas de recrutamento e seleção segundo Sousa et al. (2015), diz que, as empresas dependem muito dos seus planos e objetivos e que estas devem ser elaboradas consoante as especificações dos recursos humanos. Alguns aspetos do quadro nº 8, estão relacionados com o quadro nº 1, da página 10, numa conjuntura com o processo de recrutamento e seleção das três empresas têm as mesmas semelhanças, seguindo desta forma o mesmo modelo.

A apresentação dos resultados da análise efetuada no quadro nº 8, vêm confirmar os objetivos específicos do presente trabalho de investigação, através dos componentes da entrevista semi-estruturada. Saber como é que as empresas fazem o recrutamento e seleção, os tipos de recrutamento e seleção e suas fontes, tal com no caso do processo de seleção e quem definir o perfil dos candidatos.



## **CONCLUSÃO**

Esta pesquisa incidiu sobre práticas de recrutamento e seleção, um tema bastante relevante para qualquer empresa. Com base na pergunta de partida “quais são as práticas de recrutamento e seleção em empresas multinacionais”? iniciou-se este estudo sendo o objetivo geral analisar as práticas de Recrutamento e Seleção das Empresas Multinacionais, aprofundar conhecimentos sobre às práticas de recrutamento e seleção, analisar e compreender que práticas são utilizadas, como são identificados as técnicas e os tipos de recrutamento (interno e externo) e seleção dos seus trabalhadores em geral e saber se as empresas utilizam as mesmas práticas ou se estas dependem das funções e objetivos.

Para o estudo em causa optamos em fazer, pesquisa bibliográfica com a revisão da literatura, referindo variados pontos como: o referencial teórico, conceitos de vários autores, evolução dos recursos humanos; as práticas de recrutamento e seleção, análise de diferentes culturas, gestão e suas competências, a colhimento e integração; (avaliação de desempenho, sistema de recompensa, gestão de formação, separação dos recursos humanos).

A metodologia adaptada foi qualitativa, com um estudo multi-caso. As fontes de recolha de informação foram os responsáveis pelo recrutamento e seleção de três empresas multinacionais a quem foram aplicadas entrevistas semi estruturadas. O guião (apêndice 1) partia de oito questões relacionadas com as práticas de recrutamento e seleção, A informação recolhida foi depois submetida a análise de conteúdo. O Estudo permitiu analisar as suas características, objetivos, valores, missão; como era feito o recrutamento e seleção; tipo de recrutamento e seleção; fontes; processo de seleção; e a definição de perfil dos candidatos. Permitiu ainda comparar as diferenças de práticas entre as empresas.

As principais limitações para a conclusão desta dissertação foram a dificuldade de acesso a empresas disponíveis para realizar o estudo o que dificultou bastante a elaboração do trabalho nomeadamente havendo necessidade de esperar muito tempo pela resposta das empresas tendo inviabilizado o acesso a um número mais alargado de organizações. Apesar das limitações anteriormente referidas, este estudo contribuiu para aprofundar a compreensão dos procedimentos relativos ao recrutamento e seleção.

**Práticas de Recrutamento e Seleção em empresas Multinacionais.**  
**Estudo Multi-caso**

Para uma investigação futuro, sugerimos fazer um trabalho em analisar as pequenas e médias empresas, porque muitas delas não têm processos sistematizados de recrutamento e seleção.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Almeida, Filipe (2016), Introdução à Gestão de Organizações. 4ª Edição. Lisboa: Escolar Editora.

Armstrong, Michael e Murlis, Helen (2007). A Gestão da Remuneração – Manual de Estratégia e Práticas da Remuneração. Lisboa: Edições Piaget.

Bardin, L. (2011), Análise de Conteúdo. Coimbra: Edição 70

Caetano, António (1991), Avaliação de Desempenho. Metáforas, Conceitos e Práticas. Lisboa: Editora, RH.

Caetano, Vala. (Org.) (2002), Gestão de Recursos Humanos, contexto, processos e técnicas. Capítulo I, Lisboa: 2ª edição, Editora, RH.

Câmara, Pedro B. da; Guerra, Paulo Balreira; Rodrigues, Joaquim Vicente (2001), Humanator, Recursos Humanos & sucesso empresarial. 4ª Edição, Lisboa: Publicações Don Quixote.

Carvalho, Célio Daniel da Silva (2011), A Evolução da Gestão de Recursos Humanos. Coimbra: Editora Universidade de Coimbra.

Cascão, Ferreira (2004), Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento, um estudo exploratório de inovação na gestão das pessoas. Lisboa: Editora RH.

Ceitel, Mário (2016), Gestão e Desenvolvimento de Competências. 2ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Chiavenato, I. (2006), Recursos Humanos - O Capital Humano das organizações, 8ª Edição, São Paulo: Editora Atlas.

Dantas, José e Moreira, António Carrizo (2011), O Processo de Inovação. Lisboa: Edições Técnicas.

Dias, José Duarte (2004), Organização Modernas - O fator Humano. Lisboa: Edições Sílabos.

Donnelly, J. (2000), Administração: Princípios de Gestão Empresarial, 10ª Edição., Lisboa: McGraw Hill.

Fialho, Joaquim; Silva, Carlos Alberto da; Saragoça, José (2013), Formação Profissional – Práticas organizacionais, políticas e estratégias de ação. Lisboa: Edições Sílabo.

Fidel, V. Raya (1992), The case study method: a case study, In: GLAZIER, Jack D. & Powell Ronald R. Qualitative research in information management. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1992. 238p. p.37-50

- Flick, Uwe (2005), Métodos Qualitativos na Investigação Científica. Lisboa: Editora Monitor.
- Freixo, Manuel J. (2010), Científica: Fundamentos Métodos e Técnicas, 2ª Edição. Lisboa: Instituto Piaget.
- Gil, A. C. (1987), Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Editora Atlas.
- Guerra, I. C. (2006), Pesquisa Quantitativa e Análise de Conteúdo, Sentidos e formas de uso. Parede: Editora, Principia
- Lepak. D.; Snell, S. (1999), The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. Academy of Management Review, vol.24, nº1, pp. 31-48.
- Lodi, João Busco (1992), Recrutamento de pessoal. 7ª Edição. São Paulo: Editora, Livraria Pioneiro.
- Lucena, Maria Diva da Salete (1995), Avaliação de Desempenho. São Paulo: Editora ATLAS.
- Meignant, Alain (1999), A gestão da Formação. Lisboa: Publicações Don Quixote.
- Melo, Fernanda Augusta de Oliveira; Hayashida, Márcia Cristina Barbosa Parreira; Machado, Thaís de Faria (2012), A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder. Brasil: Dissertação de Mestrado, IX CEGeT
- Neves, José G. (2002). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas, cit in Caetano, A. e Vala, J (2002), (Organizadores) Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos, Técnicas. 2ª Edição, Lisboa: Editora RH, p. 4.
- Peretti, Jean-Marie (2011), Recursos Humanos. 3ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Pina e Cunha, M. Rego, A. M; Gomes, G.F.S., Cunha e Campos, R.; Cardoso, C. C. e Marques, C. A. (2015) Manual de Gestão de pessoas e do Capital Humano. 3ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha e Campos, R., Cardoso, C. C., Marques. C. A., e Gomes J. F. S. (2010), Manual de gestão de pessoas e do capital humano. 2ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Quivy, Raymond & Campenhoudt, Luc Van (1992), Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva – Publicações.
- Rego, Arménio e Pina e Cunha, Miguel (2009). Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos. Lisboa: Editora RH.

Ribeiro, Rui B. (2002), Gestão de Recursos Humanos: (Recrutamento e Seleção) cit in Caetano, A. e Vala, J. (2002), (Organizadores) Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos, Técnicas. 2ª Edição, Lisboa, Editora RH, pp. 14-15

Rocha, J. A. Oliveira (1997), Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Editora Presença.

Seabra, Jorge (2018), Revisitação à Perversidade da «avaliação de desempenho». Revista de 7 de março 2018, Coimbra: Editora, Revista Psychologies.

Seixo, José Manuel (2007), Gestão do Desempenho. 4ª Edição, Lisboa-Porto: LIDEL – Edições Técnicas.

Sekiou, Lakhdar; Blondin, Louise; Fabi, Bruno; Peretti, Jean-Marie; Bayad, Mohamed; Alis, David e Chevalier, Françoise (2001), Gestão dos Recursos Humanos. Lisboa: Editora Instituto Piaget

Sousa, M. J; Duarte, T; Sanches, P. G; Gomes, J. (2015), Gestão de Recursos Humanos- Métodos e Práticas., 10ª Edição, Lisboa: Editora LIDEL.

Stake, Roberto E. (2011), Pesquisa Qualitativa – estudando como as coisas funcionam. São Paulo: ARTMED<sup>R</sup>. Editora.

Yin, R. (1994), Case Study research: Design and methods, 2ª Edição, CA, USA: Sage Publishing Thousand Oaks.

SITES:

<http://www.multipessoal.pt/o-grupo-multipessoal/quem-somos.aspx> 08/06/2016

<https://www.abrilabril.pt/trabalho/revisitacao-perversidade-da-avaliacao-de-desempenho>  
7/04/2018

<https://www.eurobic.pt/empresas> 10/09/18

<https://www.remax.pt/aremax.aspx> 21/06/2018.

# APÊNDICE

## **APÉNDICE I**

### **GUIÃO DE ENTREVISTA**

**1–** Quias são as características da empresa?

**2 -** Quais os objetivos, Missão, e Valores da empresa?

**3 -** Como são feitos o recrutamento e a seleção dos trabalhadores?

**4 -** Tipo de recrutamento e seleção (Interno / externo)?

**5 -** Fontes de recrutamento (anúncio, empresa de consultadoria, candidatura espontânea, trabalhadores da própria empresa, empresa de trabalho temporário, etc.)?

**6 –** Processo de seleção (entrevista, testes psicotécnicos, provas de simulação, etc.)?

**7 -** Modo de definição do perfil dos candidatos (quem define e como define; que instrumentos de suporte são utilizados)?

**8 -** Quem realiza (técnicos de recursos humanos, responsável de departamento, chefia direta, colegas, etc.)?

## **APÉNDICE II**

### **ENTREVISTA 1**

#### **1- Entrevista ao gestor da empresa Multipessoal**

**A-Entrevistador**

**B- Entrevistado**

**A –** Quias são as características da empresa Grupo Multipessoal?

**B- O** Grupo Multipessoal é atualmente a empresa portuguesa líder no mercado dos Recursos Humanos, com uma atuação fortemente pautada pela dinâmica, ética e inovação.

**A- Quais** os objetivos, Missão, e Valores da empresa?

**B- Objetivos-** Potenciar a satisfação dos colaboradores através de políticas motivadoras adequadas à qualidade do trabalho desenvolvido; · Promover e fomentar o treino e desenvolvimento técnico e pessoal dos seus colaboradores, visando a melhoria permanente das suas qualificações profissionais.

**Missão-** Contribuir para o prestígio e incremento da rentabilidade dos clientes, através da prestação de um serviço de elevada qualidade e especialização, sustentado por um sistema de gestão da qualidade, potenciando, deste modo, a imagem de excelência das empresas a operar no mercado dos recursos humanos, sempre numa ótica de melhoria contínua.

**Valores -** Transparência. - Profissionalismo· -Dedicação · - Empenho · -Integridade.

**A -Como** são feitos o recrutamento e a seleção dos trabalhadores?

**B -O** recrutamento e seleção e a escolha do cliente, com base ao tempo de trabalho e experiência, Localização, triagem específica.

**A -Tipo** de recrutamento e seleção (Interno / externo)?

**B- O** tipo externo, de preferência pessoas com experiências de trabalho, regime trabalho temporário.

**A - Fontes** de recrutamento (anúncio, empresa de consultadoria, candidatura espontânea, trabalhadores da própria empresa, empresa de trabalho temporário, etc.)?

**B – As** fontes de recrutamento são feitas por anúncio em Universidades, candidatos espontâneos, (enviando as suas candidaturas por E-mail).

**A – Processo** de seleção (entrevista, testes psicotécnicos, provas de simulação, etc.)?



**Práticas de Recrutamento e Seleção em empresas Multinacionais.**  
**Estudo Multi-caso**

**B** – O processo de seleção é por trabalho temporário, a base de entrevista especialmente as pessoas especializadas e com experiência para mercado de trabalho.

**A** - Modo de definição do perfil dos candidatos (quem define e como define; que instrumentos de suporte são utilizados)?

**B** – A empresa cliente é que define o perfil dos candidatos com base na experiência de trabalho.

**A** -Quem realiza (técnicos de recursos humanos, responsável de departamento, chefia direta, colegas, etc.)?

**B** - A realização é feita pela chefia direta no local de trabalho.

## **APÉNDICE III**

### **ENTREVISTA 2**

#### **2 - Entrevista ao gestor da empresa EuroBic**

**A-Entrevistador**

**B-Entrevistado**

**A –** Quias são as características da empresa: Intermediação monetária?

**B -** Caracteriza-se na captação de recursos por instituições financeiras, junto as unidades económicas.

**A-** Quais os objetivos, Missão, e Valores da empresa?

**B** Missão:

Assumir um papel preponderante no fortalecimento e desenvolvimento das relações económicas entre Portugal e Angola, através da dinamização dos fluxos entre os dois países, dirigindo a sua atividade para o apoio ao setor empresarial português na estratégia de internacionalização para aquele País, designadamente na exportação de bens e serviços e no investimento direto em Angola, assim como para o apoio aos investidores angolanos que operam ou que o pretendam fazer em Portugal ou noutro país europeu.

Objetivos:

Ser um aliado cuja função é facilitar a vida das empresas que procuram investir para criar riqueza. Estimular negócios através da identificação de oportunidades e organização de parcerias de investimento que podem ser complementadas pelo apoio logístico e creditício.

Valores:

As regras e a estrutura de modelo de governo do foram definidas com o propósito de assegurar uma governação responsável orientada para a criação de valor.

Para além de cumprir as regras e deveres que decorrem das disposições legais e regulamentares aplicáveis, a atividade do Banco é prosseguida de acordo com o rigoroso cumprimento de princípios éticos e deontológicos.

**A -** Como é feito o recrutamento e seleção dos trabalhadores?

**Práticas de Recrutamento e Seleção em empresas Multinacionais.**  
**Estudo Multi-caso**

**B -.** O recrutamento e seleção dos trabalhadores é efetuado tendo em conta as necessidades de cada departamento e da própria empresa. Visam colmatar as deficiências de cada área, quer por falta de recursos, quer por necessidades técnicas.

**A –** Tipo de recrutamento e seleção (interno/externo)?

**B-.** Os recrutamentos podem ser internos ou externos, dependendo das necessidades da empresa, em cada momento, sendo que numa 1ª fase de privilegia sempre o Recrutamento Interno.

**A -** Fontes de recrutamento (anúncio, empresa de consultadoria, candidatura espontânea, trabalhadores da própria empresa, empresa de trabalho temporário, etc.)?

**B.** Trabalhadores da própria empresa, candidaturas espontâneas, anúncios e empresas de consultadoria, Universidades.

**A -** Processo de seleção (entrevista, testes psicotécnicos, provas de simulação, etc.)?

**B -** Várias fases de entrevistas, testes, provas.

**A -** Modo de definição do perfil dos candidatos (quem define e como define; que instrumentos de suporte são utilizados)?

**B -** O diretor da área requisitante identifica o perfil necessário, definindo as competências técnicas específicas para a função, e outras características pessoais que entenda necessárias em cada caso. Os técnicos de Recursos Humanos estabelecem o perfil a recrutar, analisam o perfil dos candidatos, com base nas competências técnicas e características pessoais, habilitações e experiência, e determinam qual o candidato adequado.

**A –** Quem realiza (técnicos de recursos humanos, responsável de departamento, chefia direta, colegas, etc.)?

**B -** Cabe neste momento às chefias e restantes colegas, realizar o acolhimento.

## **APÉNDICE IV**

### **ENTREVISTA 3**

#### **3- Entrevista ao gestor da empresa RE/MAX**

**1 - A –** Quias são as características da empresa?

**B -** Empresa RE/MAX, é líder em mediação imobiliária em Portugal e no mundo.

Fundada em Denver, no Colorado (EUA), em 1973 a RE/MAX é a maior rede internacional de franchising imobiliário a operar em mais de 85 países. “A”, tem mais de 280 agências e integra mais de 6000 profissionais.

**2 - A- Quais os objetivos, Missão, e Valores da empresa?**

**B -** A missão da RE/MAX é manter a liderança do mercado, através de uma conduta profissional baseada num rígido código de ética, com um único objetivo: Prestar um serviço de excelência que satisfaça todas as necessidades imobiliárias dos seus clientes.

**3- A -** Como é feito o recrutamento e seleção dos trabalhadores?

**B -** O recrutamento é feito, principalmente pelos próprios consultores, que trazem outros agentes para a agência.

A própria força da marca faz com que cada vez mais candidatos queiram trabalhar para a RE/MAX

**4- A –** Tipo de recrutamento e seleção (interno/externo)?

**B- O** recrutamento é interno e externo, neste caso os consultores da RE/MAX são consultores em nome individual, ou seja, a RE/MAX é uma macro empresa e os agentes imobiliários da RE/MAX são uma mico-empresa.

Os consultores RE/MAX trabalham por comissionamento, sem salário base, logo o recrutamento é sempre externo.

**5- A -** Fontes de recrutamento (anúncio, empresa de consultadoria, candidatura espontânea, trabalhadores da própria empresa, empresa de trabalho temporário, etc.)?

**B -** Através de recrutamento externo, a empresa atrai candidatos, para a empresa, este recrutamento é feito, principalmente em sites de emprego, jornais e redes sociais.

O recrutamento é feito pela própria agência, através dos próprios agentes imobiliários e publicidade na internet.

**6- A** -Processo de seleção (entrevista, testes psicotécnicos, provas de simulação, etc.)?

**B** - A seleção é feita através de entrevistas, onde informamos como funciona a nossa empresa e através de perguntas ao candidato, verifica se este tem perfil para desempenhar este cargo.

**7- A** - Modo de definição do perfil dos candidatos (quem define e como define; que instrumentos de suporte são utilizados)?

**B** - Os recursos Humanos é que fazem a entrevista aos candidatos, é quem define se o candidato está apto para este lugar e através de uma entrevista.

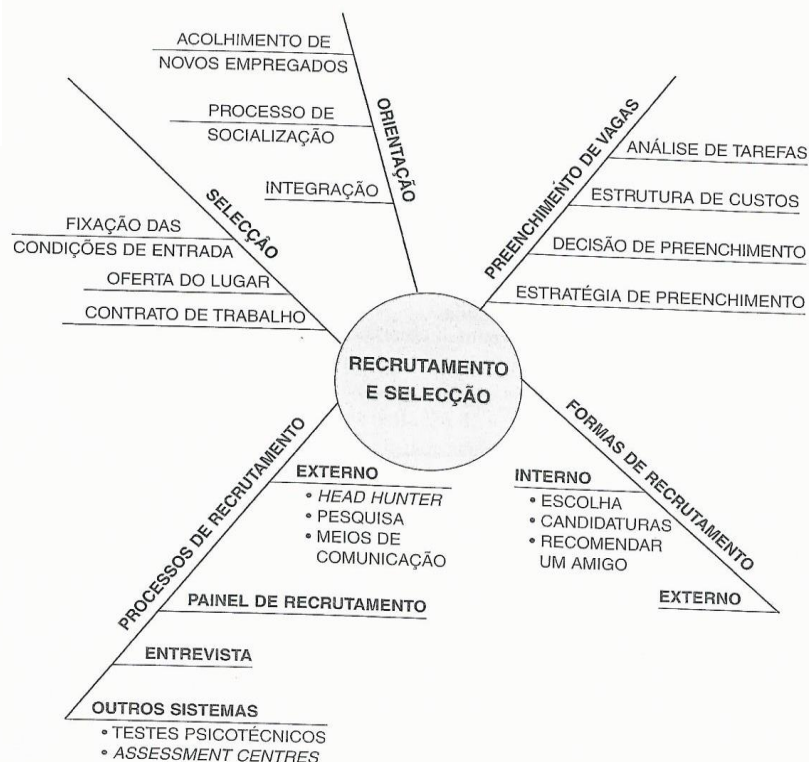
**8- A** – Quem realiza (técnicos de recursos humanos, responsável de departamento, chefia direta, colegas, etc.)?

**B** – Os técnicos de recursos humanos ou os responsáveis de departamento.

# ANEXOS

## ANEXO – 1 – RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

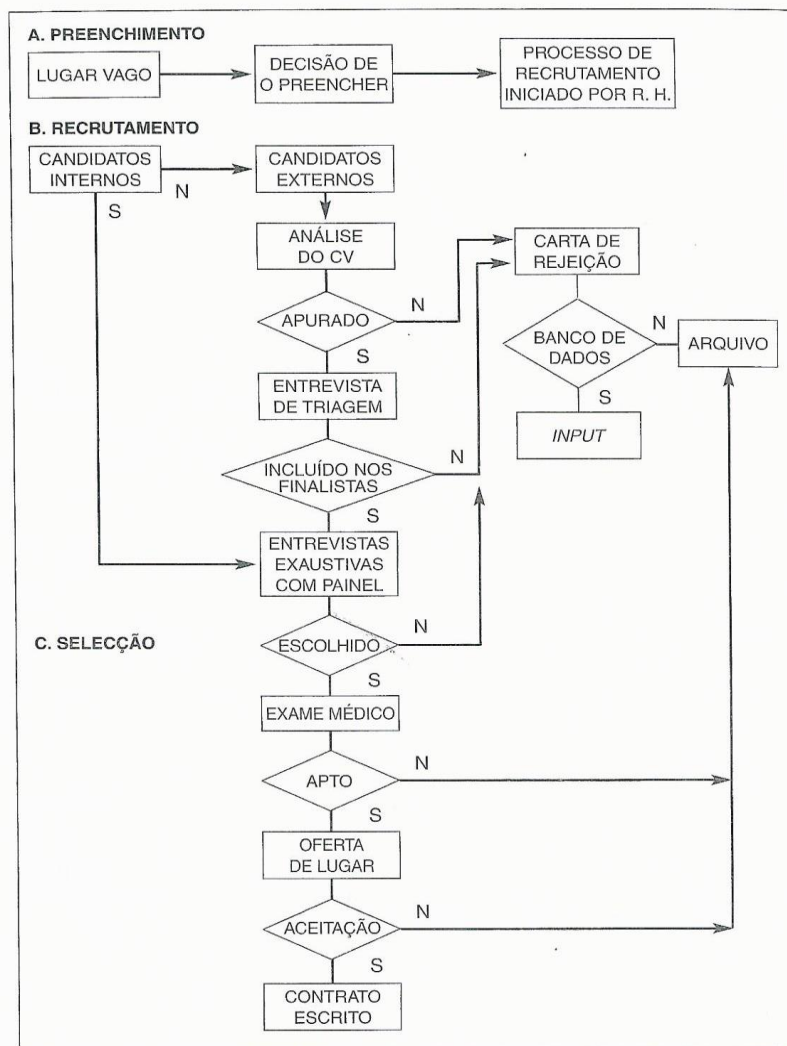
### Sistematização do processo de Recrutamento e Seleção e Acolhimento e Integração



Fonte: Câmara et al., (2001:334).

## ANEXO - 2 – FLUXO DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

### Fluxograma do Recrutamento e Seleção



Fonte: Pina e Cunha et al., (2015:326).